



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH MARKETINGOVÉ STRATEGIE ZVOLENÉHO PODNIKU

MARKETING STRATEGY OF THE SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Ivana Hudcová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Ivana Hudcová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh marketingové strategie zvoleného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je návrh marketingové strategie společnosti Víňko a jiné dobroty, která by učinila firmu stabilnější na trhu a odolnější vůči konkurenci. Návrh bude vycházet z provedených marketingových analýz.

Základní literární prameny:

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 199 s. ISBN 80-7226-888-0.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 332 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

KOTLER, Philip. Marketing management. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je zvýšit konkurenceschopnost podniku Vínko a jiné dobroty pomocí vytvoření nové marketingové strategie. Při vytváření nové strategie bude vycházeno z analyzování stávající strategie společnosti. Celá práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část vychází z teoretických východisek, druhá část je zaměřena na představení společnosti a analýzu současného stavu a v poslední návrhová část formuluje samotný návrh marketingové strategie vedoucí ke zvýšení zisku, získání nových zákazníků ale i udržení stávajících zákazníků.

Abstract

The objective of this thesis is to increase the competitiveness of the company "Wine and other goodies" by creating new marketing strategies. For development of a new strategy I will start from analyzing of the current strategy. The work is divided into three main parts. The first part deals with the theoretical background, the second part focuses on the presentation and analysis of the current situation and the last so called „recommendation part” - formulates a draft of the marketing strategy to increase profits, gain new clients but also retain existing customers.

Klíčová slova

Marketingová strategie, marketingový plán, marketingová koncepce, marketingový mix, analýza prostředí firmy, SLEPT analýza, Porterův model pěti sil, analýzy 7S, dotazníkové šetření, SWOT analýza

Key words

Marketing strategy, marketing plan, marketing conception, marketing mix, analysis of the business environment, SLEPT analysis, Porter five forces analysis, analysis 7S, questionnaire survey, SWOT analysis

Bibliografická citace

Hudcová, I. *Návrh marketingové strategie zvoleného podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. XXXXX s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vít Chlebovský, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2017

.....

Podpis studenta

Poděkování

Chtěla bych především poděkovat panu Ing. Vítu Chlebovskému, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, cenné rady a za poskytnutou pomoc při jejím zpracování. Dále také děkuji majitelce podniku Vínko a jiné dobroty, za její čas, trpělivost a poskytnuté konzultace. V poslední řadě mé poděkování patří rodině, která mě při této práci neustále podporovala.

.....
Podpis studenta

Obsah

Úvod	10
1 Cíle práce, metody a postupy zpracování.....	12
1.1 Cíle práce	12
1.2 Metody a postupy zpracování	14
2 Teoretická východiska práce	16
2.1 Marketing	16
2.2 Marketingové koncepce	16
2.3 Marketingové strategie	17
2.4 Spokojenost zákazníka	18
2.4.1 Stavy spokojenosti zákazníka	18
2.4.2 Faktory spokojenosti zákazníka.....	19
2.5 Kvalita	20
2.6 Výkonost podniku	20
2.7 Analýza prostředí firmy	20
2.7.1 Makroprostředí.....	21
2.7.1.1 SLEPT analýza	21
2.7.2 Mikroprostředí	23
2.7.2.1 PORTEROVA analýza pěti sil	23
2.7.3 Vnitřní prostředí.....	24
2.7.3.1 Analýza 7S.....	24
2.8 Marketingový mix	26
2.8.1 Marketingový mix 7P	27
2.9 Marketingový průzkum trhu	30
2.9.1 Průzkum trhu malého podniku.....	30
2.9.2 Prameny informací.....	31
2.9.3 Metody získávání dat	31
2.9.4 Postup provedení marketingového průzkumu trhu	32
2.10 SWOT Analýza	33
2.11 Marketingový plán a stanovení cílů	35
2.11.1 Metodika SMART	36
2.12 Volba cílového trhu	37
2.12.1 Segmentace	37
2.12.2 Tržní zacílení	37
2.12.3 Umístění produktu	37

2.13	Riziko	38
2.13.1	Analýza rizik.....	38
2.13.2	Metoda snižování rizik.....	38
2.13.3	Mapa rizik	39
3	Analýza současného stavu	40
3.1	Popis podnikatelského subjektu	40
3.1.1	Historie firmy.....	41
3.1.2	Právní forma podnikání	41
3.1.3	Současná marketingová strategie.....	42
3.2	SLEPT analýza.....	42
3.2.1	Sociální faktor.....	42
3.2.2	Legislativní faktory.....	43
3.2.3	Ekonomické faktory.....	43
3.2.4	Politické faktory.....	45
3.2.5	Technologické faktory	46
3.3	Analýza konkurenčního prostředí	47
3.3.1	Charakteristika odvětví	47
3.3.2	Porterova analýza pěti sil.....	47
3.4	Analýza 7S	50
3.4.1	Strategie	50
3.4.2	Struktura.....	51
3.4.3	Systém řízení.....	51
3.4.4	Styl řízení	52
3.4.5	Spolupracovníci	52
3.4.6	Sdílené hodnoty	52
3.4.7	Schopnosti.....	52
3.5	Marketingový mix společnosti	53
3.5.1	Produkt.....	54
3.5.2	Místo	55
3.5.3	Cena	56
3.5.4	Propagace.....	57
3.6	Dotazníkové šetření.....	58
3.6.1	Výzkumná otázka a cíl dotazníkového šetření	59
3.6.2	Výsledky výzkumu	59
3.7	SWOT analýza	68

3.7.1	Silné stránky	68
3.7.2	Slabé stránky.....	69
3.7.3	Příležitosti	69
3.7.4	Hrozby	70
4	Vlastní návrhy řešení.....	72
4.1	Definice marketingových cílů	72
4.2	Volba cílové skupiny.....	74
4.2.1	Dělení zákazníků dle segmentace	74
4.2.2	Tržní zacílení	77
4.2.3	Umístění produktu	78
4.3	Sestavení strategie dle marketingového mixu.....	79
4.3.1	Produktová strategie	79
4.3.2	Cenová strategie.....	82
4.3.3	Distribuční strategie	83
4.3.4	Komunikační strategie	85
4.4	Navržení časového harmonogramu.....	88
4.5	Vyčíslení nákladů a přínosů nové marketingové strategie.....	90
4.6	Kontrola úspěšnosti strategie	91
4.7	Analýza rizik	92
4.7.1	Identifikace rizik	92
4.7.2	Ohodnocení rizika.....	94
4.7.3	Metody snižování rizik	95
4.7.4	Mapa rizik	96
5	Závěr	97
6	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	102
7	Přílohy.....	104

Úvod

V dnešní době vládne mezi firmami neustálý konkurenční boj, a proto je velmi důležité podnik neustále inovovat, aby byl schopen udržet si stálou pozici na trhu. Kvalitně provedená marketingová strategie je pro podnikání zásadní a to nejen u velkých firem. Myslím si, že by společnosti neměly strategické plány podceňovat, ale měli by je zařadit mezi klíčové faktory k cestě za úspěchem. Nalézt správný způsob komunikace se zákazníkem, poznání jeho přání a následné uspokojení potřeb. Snad každý podnik chce zlepšit svoji výkonnost. Možnou cestou, jak zvýšit výkonnost je učinit určitou změnu. V důsledku prováděné změny, kterou hodláme učinit, vznikají také rizika, která mohou činnost firmy ovlivnit negativně. Z tohoto důvodu je nutné provést opatření, která povedou k eliminaci vzniku rizik a sníží tak možnost případné ztráty.

Tato diplomová práce je zaměřena na tvorbu marketingového plánu pro společnost Víňko a jiné dobroty, která se zabývá prodejem moravských vín. Realizace plánu bude pro společnost jistě přínosem, neboť v minulosti nebylo o tomto typu strategického myšlení uvažováno. Cílem tohoto plánu je zvýšení prodeje vína. Tuto společnost jsem zvolila především proto, že k ní mám osobní vztah a velmi mi záleží na její budoucnosti. V této společnosti jsem jistou dobu pracovala a mám tedy přehled o veškerých cenách prodávaných produktů i o chování zákazníků. Díky práci v této společnosti, jsem měla možnost nahlédnout na fungování celého podniku a do interních procesů. Zjistila jsem, že marketingové činnosti této firmy jsou téměř nulové. Firma nemá dostatečně stanovené cíle ani strategii a z toho důvodu jsem se rozhodla zrealizovat marketingový plán, který jistě zvýší prodej a zisk. Téma návrh marketingové strategie jsem si vybrala pro zpracování diplomové práce dále proto, že mne velmi zajímá a myslím si, že spokojenost zákazníků je jedním z největších cílů všech úspěšných podniků. Dalším, pro mne velmi důležitým bodem je následné zlepšení poskytovaných služeb v podniku. Konkurence je v tomto oboru velmi vysoká a zlepšením marketingové strategie bude mít společnost větší šanci mezi konkurencí obstát.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. První kapitolou je teoretická část, která definuje klíčové pojmy a začlení řešenou problematiku do teoretického rámce s použitím odborných publikací expertů z oboru. Další kapitolou je analytická část, kde provádíme analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Při dané analýze jsou použity následující metody: Porterova analýza pěti sil, 7S, SLEPT a SWOT. Pro zjištění zájmu potenciálních zákazníků byl proveden průzkum trhu pomocí dotazníkového šetření – kvantitativní metoda. Poslední část práce je zaměřena na vlastní návrhy, které vyplývají z provedených analýz. Tato část obsahuje nástroje, kterými se zvýší konkurenceschopnost, dále povede k udržení stávajících zákazníků a také, k získání nových zákazníků.

1 Cíle práce, metody a postupy zpracování

1.1 Cíle práce

Cílem této diplomové práce je především návrh marketingové strategie společnosti Vínko a jiné dobroty, která by učinila firmu stabilnější na trhu a odolnější vůči konkurenci. Společnost Vínko a jiné dobroty se zaměřuje na prodej moravských vín a na trhu působí relativně krátce – 5 let. V dnešní době je konkurence v tomto odvětví velmi vysoká a tato skutečnost je hlavním důvodem proč jsem se rozhodla navrhnout podniku novou marketingovou strategii. Cílem celé této práce je tedy zvýšení prodeje vína. První dílčí cíl této práce je zaměřen na analýzu současné marketingové strategie v podniku. Analýza podniku byla prováděna pomocí různých metod: Porterova analýza pěti sil, 7S, SLEPT a SWOT. V další části je výzkum založen na zkoumání spokojenosti stálých zákazníků vinotéky. Výzkum byl prováděn kvantitativní metodou pomocí dotazníkového šetření. Hlavním zdrojem informací je tedy vlastní výzkum, který přinesl primární, dosud neexistující data. Druhý dílčí cíl práce obsahuje poskytnutí návrhů na zlepšení stávající strategie. Pro dosažení hlavního cíle je nutné dosáhnout i cílů dílčích.

Hlavní cíl:

- návrh marketingové strategie (zvýšení prodeje a zisku)

Dílčí cíle:

- provedení marketingových analýz
- návrh nové marketingové strategie

Work goals

The objective of my thesis is first of all a proposal of a marketing strategy for a local company „WINE and other GOODIES“, which would help to the company to strengthen its position on the market and develop into more stable company, more resistant to a growing competition. The mentioned company „WINE and other GOODIES“ is specialized on the sales of Moravian wines and it has been operating on the market for a relatively short period - 5 years. As nowadays the competition in this branch is enormous, I decided to create a brand new marketing strategy for this company – to help them to increase the sales of wine. First partial target of the thesis is focussed on an analysis of a current marketing strategy of the company. This analysis has been performed using various methods like: Porter Five Forces analysis, 7S, SLEPT and SWOT. In the second part of my thesis you can find the research based on evaluation of regular wine shop customers' satisfaction. The research was conducted using quantitative method of questionnaire survey. The main source of information is a research performed by myself, which has brought lot of primary and so far non existing data. The other partial target of the thesis includes proposals on how to improve the current marketing strategy. For achievement of the main objective it will be necessary to achieve also both partial targets.

The main objective:

- Proposal of a marketing strategy (increase of sales and profit)

Partial targets:

- Conducting of marketing analyses
- Proposal of a brand new marketing strategy

1.2 Metody a postupy zpracování

Teoretické východiska dané práce byla zpracována prostřednictvím odborných publikací expertů z oboru. V analytické části bylo užito několik metod a dále také dotazníkové šetření.

SLEPT(E) analýza

Analýza SLEPT(E) hodnotí především vnější prostředí společnosti. Dělíme ji na několik částí: sociální, legislativní, ekonomická, politická a technologická.

Porterova analýza pěti sil

Tato analýza se zaměřuje na oborové okolí firmy, a je dělena na 5 základních faktorů:

- Stávající konkurence a její strategie
- Nová konkurence
- Vliv odběratelů
- Vliv dodavatelů
- Substituční produkty

Analýza 7S

Model 7S je určen především k analýze vnitřního prostředí společnosti a skládá se ze 7 následujících faktorů:

- Strategie
- Struktura
- Systém řízení
- Styl řízení
- Spolupracovníci
- Sdílené hodnoty
- Schopnosti

Průzkum trhu – dotazníkové šetření

Toto šetření spadá do kvantitativního přístupu. V první fázi jsem vytvořila dotazník v elektronické podobě pomocí internetové aplikace Google Forms, který jsem zaslala na FB stránky podniku Víno a jiné dobroty. V další fázi jsem dotazník také

vytiskla a ptala se stálých zákazníků přímo, jestli jsou ochotní během nákupu dotazník vyplnit. Dotazník byl rozdělen na dvě části. První část byla zaměřena na segmenty zákazníků a druhá část již na konkrétní otázky týkající se spokojenosti zákazníků. Tento dotazník je uveden v příloze. Celkový počet respondentů, kteří mi byli ochotní odpovědět na dotazník, bylo 73. Tento výsledek považuji za úspěch, uvážím-li, že šlo pouze o výběr ze stálých zákazníků.

SWOT analýza

Tato analýza je výsledkem vnějšího a vnitřního prostředí. Prostřednictvím SWOT analýzy jsou vyhodnoceny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti.

Na základě zpracovaných výsledků analýz budou v poslední části práce navrženy vlastní návrhy řešení.

2 Teoretická východiska práce

Teoretická část diplomové práce poskytuje podklady pro vypracování části analytické. Je to souhrn poznatků a myšlenek, důležitých pro další části této práce.

V první části této kapitoly je nutné definovat marketing jako takový. V další části budou detailně rozebrané metody analýz, které budou následně prováděny v analytické části.

2.1 Marketing

Pro marketing existuje nespočet definic, ale všechny mají společný subjekt, kterým je uspokojení potřeb zákazníka. Úspěch společnosti přímo závisí na marketingu. Jestliže nevidujeme dostatečnou poptávku po našich výrobcích či službách, jež vytváří pro naši společnost důležitý zisk, všechny ostatní funkce podniku ztrácejí význam. Účinný marketing je nikdy nekončící a neustále probíhající činnost. Pro každý podnik je tedy nutné sledovat v první řadě zákazníky a konkurenci. Cílem marketingu tedy není samotný prodej ale zejména poznání a pochopení zákazníka do té míry, že se společností nabízené výrobky či služby budou schopny prodávat samy sebe. Nejzásadnějším cílem je získat spokojené zákazníky ochotné opakovaně nakupovat (KOTLER, 2007).

2.2 Marketingové koncepce

Tyto koncepce souvisí se změnou sociálních a ekonomických podmínek ve světě po druhé světové válce (referáty seminárky – marketingové koncepce). V podnicích byly aplikovány vědomě ale i nevědomě a řešily aktuální problémy společnosti.

V odborné literatuře můžeme nalézt následující koncepce (KOTLER, 2007):

- **Výrobní koncepce** – patří mezi nejstarší přístupy a předpokládá, že zákazníci budou preferovat dostupné a levné produkty. To v podniku vede ke snižování nákladů spojených s výrobou a k masové distribuci. Cílem této strategie je vyrobit co nejvíce výrobků za co nejnížší cenu. Nejvíce se používá, když je poptávka větší než nabídka produktů (URBÁNEK, 2010).

- **Výrobní koncept** – pracuje s opačným předpokladem, a předpokládá, že zákazníci dají přednost kvalitě, funkčním vlastnostem a inovacím. Klade důraz na dlouhou životnost, spolehlivost, modernizaci a zajímavost. To vede výrobce k neustálému zdokonalování. Výrobce předpokládá, že zákazník tuto modernizaci ocení (KOTLER a KELLER, 2007).
- **Prodejní koncept** – cílem není plnit přání trhu ale prodat co největší množství daných výrobků pomocí propagace a reklamy. Nese velká rizika, jelikož předpokládá, že se produkt zákazníkům zamlouvá. Smysl spočívá v tom, že se firma snaží prodat již vyrobenou produkci, o kterou není na trhu přirozený zájem. Záporům této koncepce je fakt, že zákazník může být nespokojen s výrobkem, který mu byl prodán. Koncepce zaměřená na jednorázový prodej (URBÁNEK, 2010).
- **Marketingová koncept** – orientuje se na zákazníka a bere podmínky od nich, jako základní informace podle kterých se snaží uspokojit potřeby zákazníků. Hlavním cílem zde není realizovat zisk pouze na straně společnosti, ale realizovat zisk společně se zákazníkem. Firma si zakládá na dlouhodobém vztahu se zákazníkem. Vyrobit produkt dle potřeb a představ zákazníka a současně lepší než konkurenční produkt. Potřeby zákazníky se zjišťují například pomocí marketingového výzkumu (KOTLER a KELLER, 2007).
- **Sociální koncept** – uváděna jako nadstavba koncepce marketingové. Navíc přihlíží k sociálním potřebám zákazníka (chudoba, sociální rozdíly, životní prostředí aj.). Tato koncepce je nejnovější (URBÁNEK, 2010).
- **Holistická koncept** – v dnešní době je považována za nejmodernější. Bere v úvahu vývoj, marketingové programy, procesy a design. Orientuje se především na individuální požadavky zákazníka (KOTLER, 2007).

2.3 Marketingové strategie

Marketingová strategie je proces, jehož cílem je efektivní alokování finančních zdrojů firmy sloužící ke zvýšení prodeje a udržení si konkurenční výhody. Jestliže chce být společnost úspěšná, měla by se zaměřit na marketingovou strategii a zaměřit se na

spokojenost zákazníka. Tato strategie je důležitá pro celý podnik. Zaměřujeme se na konečného zákazníka, který tvoří zisk podniku.

„Při tvorbě marketingové strategie (např. pro nový produkt) je třeba vypracovat marketingový strategický plán zavádění tohoto produktu na trh. Tento plán se obvykle skládá ze tří částí:

- 1. Charakteristika cílového trhu, jeho velikost, struktura, chování, plánované umístění produktu, rozsah prodeje, předpokládaný podíl na trhu a plánované finanční výdaje.*
- 2. Stanovení plánovaných cen, cenová a rabatní politika, distribuční a logistické strategie a marketingový rozpočet na první rok.*
- 3. Dlouhodobý předpokládaný výhled prodeje nového produktu, ziskové cíle a strategie marketingového mixu na delší období“ (FORET, PROCHÁZKA a URBÁNEK, 2003)*

Marketingové řízení je především řízení poptávky. Cílem je pochopit potřeby zákazníků a ovlivnit jejich intenzitu, načasování a složení v souladu se strategií organizace. Marketingová strategie je založena na segmentaci, targetingu a positioningu. Podnik objevuje na trhu odlišné potřeby a skupiny, cílí na ty, které může uspokojit lépe než ostatní.

2.4 Spokojenost zákazníka

K úspěšnému podniku, vede vytrvalé překonávání očekávání svých zákazníků. Splnění očekávání není pouze uspokojení potřeb zákazníka ale i překonání očekávání a potěšení zákazníka. Překonání očekávání ovšem není jednoduchý úkol pro společnosti, zvláště v dnešní době. Zákazníci požadují nejvyšší jakost.

Spokojenost zákazníka lze chápat jako výsledek subjektivního procesu, kdy zákazník porovnává své představy s vnímanou realitou (KERMALLY, 2006).

2.4.1 Stavby spokojenosti zákazníka

Existují 3 základní stavy spokojenosti zákazníků:

- potěšení zákazníka - vnímaná realita, ale i poskytnutá hodnota převyšuje zákaznickovy původní představy a očekávání
- úplná spokojenost zákazníka - nastala úplná shoda mezi potřebou, očekávanou a vnímanou realitou
- limitovaná spokojenost - realita, kterou zákazník vnímá, není totožná s jeho požadavky (KERMALLY, 2006).

2.4.2 Faktory spokojenosti zákazníka

Současné výzkumy v oblasti spokojenosti dokazují, že spokojenost zákazníků má velký vliv na výkonnost podniku. Spokojenost zákazníka je tvořena a ovlivňována různými faktory, které následně ovlivňují výkonnost podniku. Pro podnik je velice důležité, že alespoň některé faktory spokojenosti zákazníka může podnik ovlivnit ať již přímo anebo nepřímo. Pro management společnosti je tedy životně důležité identifikovat faktory spokojenosti zákazníka. Na základě výsledků současných výzkumů zaměřených na rozdělení podniků na výkonné a nevýkonné s využitím poměrových ukazatelů a na vliv jednotlivých faktorů spokojenosti zákazníka na výkonnost podniků, bylo vytipováno celkem dvanáct faktorů, které mají na tuto výkonnost vliv. Tyto faktory lze rozdělit do tří skupin (KOZEL, 2006):

1. faktory týkající se zákazníka

- spokojenost zákazníka,
- zkušenost s produktem,
- frekvence nákupu

2. faktory týkající se produktu

- kvalita produktu v technickém slova smyslu

3. faktory týkající se srovnání podniku s konkurencí

- cena,
- kvalita,
- tradice,
- flexibilita,

- přístup k zákazníkovi,
- širě poskytovaných služeb,
- dostupnost prodejny,
- opakovaný nákup produktu.

2.5 Kvalita

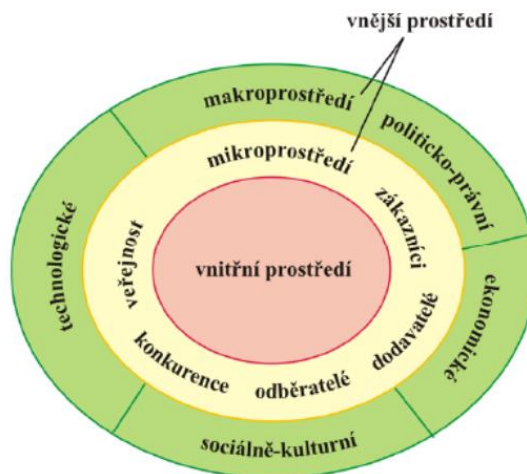
Kvalitu lze chápat různě, nicméně v rámci výzkumu, zaměřeného na spokojenost zákazníka lze využít definici dle Crosbyho, který chápe kvalitu jako přizpůsobení se požadavkům zákazníka. Z pohledu zákazníka je tak možné kvalitou rozumět kvalitu vnímanou na základě rozhodnutí spotřebitele o celkové excelenci nebo nadřazenosti produktu. Zároveň však tato úroveň spokojenosti zákazníka (a kvality produktu) odráží také hodnotu, kterou zákazník produktu (subjektivně) přisuzuje. Od této hodnoty pak lze odvodit i cenu, za kterou je zákazník ochoten produkt koupit. S ohledem na výše uvedená vymezení však musí platit, že vyšší uspokojení potřeb zákazníka a jeho vyšší spokojenost automaticky znamená, že zákazník vnímá vyšší kvalitu produktu. Problémem je stanovení měřítka, tzn. toho, na jehož základě zákazník stanovuje určitou úroveň kvality produktu a svou spokojenost s produktem (CROSBY, 1979).

2.6 Výkonost podniku

Výkonost podniku možno vnímat v souvislosti s produkční schopností podniku, tedy jako výstup z výrobního procesu v něm probíhající. Tento přístup pak přímo navádí k využití účetních dat k přímému a v zásadě jednoduchému hodnocení výkonosti, prostřednictvím ocenění výkonu podniku v příslušných cenách dané produkce (KOZEL, 2006).

2.7 Analýza prostředí firmy

Marketingová analýza většinou začíná rozbořem prostředí organizace. Pojem prostředí firmy chápeme jako komplexní podmínky, ve kterých žijeme a nějakých způsobem nás ovlivňují (JAKUBÍKOVÁ, 2008).



Obrázek 1: Prostředí firmy

(Zdroj: KOTLER a ARMSTRONG, 2004)

Kotler ve své knize uvádí hlavní klíčové změny marketingového prostředí, kterými jsou:

- Zákazníci jsou informovaní lépe než kdykoliv předtím – mají velkou sílu. Veškeré informace o výrobcích či službách si mohou najít na Internetu.
- Konkurenti dokáží kopírovat nové výrobky a služby rychleji a lépe než kdykoliv předtím – snížení návratnosti investic inovátorům. Konkurenční výhody mají mnohem kratší trvání.
- Díky internetu a sociálním sítím vznikají nové informační zdroje a média – prostředek přímého prodeje zákazníkům (KOTLER, 2007).

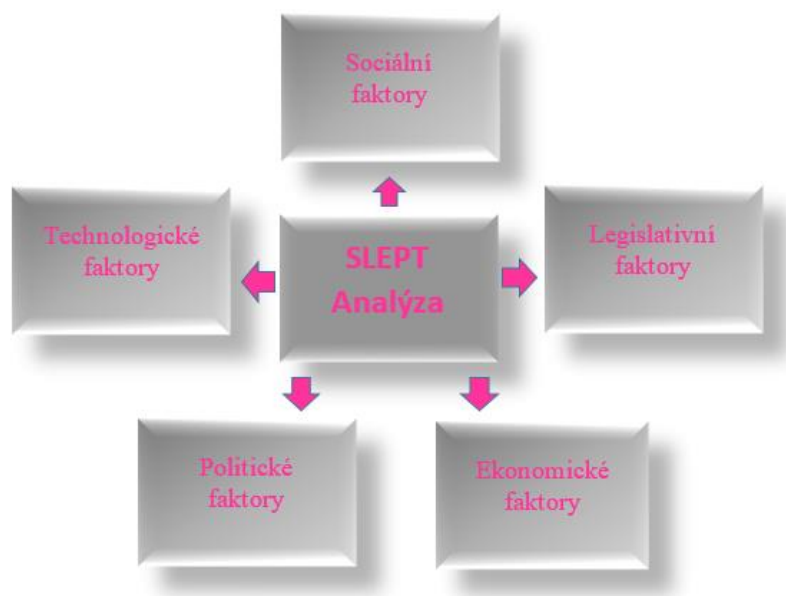
2.7.1 Makroprostředí

Makroprostředí zahrnuje okolnosti, situace a vlivy, které firma svými aktivitami neovlivní, ale může na ně reagovat. Do makroprostředí zařazujeme vlivy demografické (věk, pohlaví, rodinný stav aj.), legislativní, politické, sociokulturní, ekonomické, geografické, technologické, ekologické aj. Některé z uvedených vlivů jsou hmotné (např. technologické) a další jsou nehmotné.

2.7.1.1 SLEPT analýza

Analýza SLEPT je zaměřena především na zkoumání vnějšího (makro) prostředí. Jde tedy o síly, které nejsou podnikem přímo ovlivnitelné a působí na společnost zvenčí. Podnik na tyto vlivy může pouze reagovat, ale neovlivní jejich vznik. Tato analýza je

realizována za účelem zjistit, jak na podnik působí určité faktory a to zejména sociální, ekonomický, politický, legislativní, technologický a ekologický. Každý podnik by měl parametry vnějšího prostředí znát, sledovat jejich vývoj a následně je využít k dalšímu rozvoji (HORÁKOVÁ, 2003).



Obrázek 2: SLEPT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování)

- **Sociální faktory** – v této oblasti řešíme postoj společnosti jako celku. Velmi důležitou roli zde sehraává demografický vývoj populace, životní styl a úroveň, klima ve společnosti, úroveň vzdělání, mobilita, základní kulturní hodnoty společnosti
- **Legislativní faktory** – legislativu chápeme jako souhrn právních předpisů, které chrání podniky před nekalou konkurencí a spotřebitele před neseriózními praktikami podnikatelů. Spadá sem: daňová politika, obchodní právo, regulační opatření, zákony, sociální politika, ochrana životního prostředí, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele a další.
- **Ekonomické faktory** – charakterizují stav ekonomiky, který následně ovlivňuje schopnost firem dosáhnout odpovídající míry výnosnosti. Spadá sem: vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, cla, měnové kurzy, úrokové sazby, saldo

obchodní bilance, míra nezaměstnanosti, inflace aj. Z dané oblasti získávají společnosti výrobní faktory a kapitál.

- **Politické faktory** – politická stabilita, členství země v různých seskupeních, stabilita vlády. Toto prostředí vytváří rámec pro všechny podnikatelské činnosti.

- **Technologické faktory** – trendy ve výzkumu a vývoji, výrobní technologie, skladovací technologie, dopravní technologie, vynálezy, objevy, informační technologie, rychlost technologických změn. Uvedené faktory jsou pro podnik zdrojem technologického pokroku, který jim umožní dosáhnout lepších hospodářských výsledků a zvýšit konkurenceschopnost. Toto je jeden z důvodů proč velké společnosti investují do výzkumu a vývoje nemalé finanční prostředky (KOTLER a KELLER, 2013).

2.7.2 Mikroprostředí

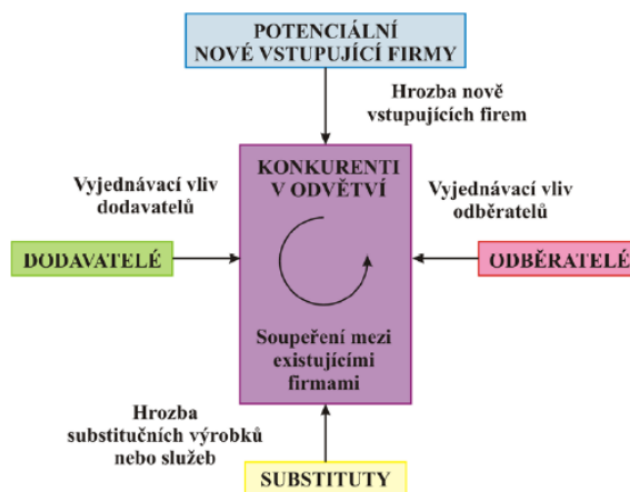
Jde se o bezprostřední okolí podniku a samotný podnik je jeho základním prvkem. Jestliže chce být podnik úspěšný, musí dobře pochopit mikroprostředí a porozumět roli, která mu náleží. Do mikroprostředí řadíme parametry, jako jsou odběratelé, dodavatelé, distribuční mezičlánky, pojišťovny, dopravci, finanční instituce, zákazníci, konkurence a veřejnost. Hlavním cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí.

2.7.2.1 PORTEROVA analýza pěti sil

Chování společnosti není determinováno pouze konkurencí, ale také chováním dodavatelů a odběratelů, potenciálními novými konkurenty a substitučním zbožím. Těchto pět uvedených konkurenčních činitelů je zachyceno v Porterově analýze pěti sil. Porterův model vychází z předpokladu, že strategická pozice společnosti je určována působením pěti základních faktorů (VEBER a SRPOVÁ, 2012):

- Stávající konkurence a její strategie
- Nová konkurence
- Vliv odběratelů
- Vliv dodavatelů
- Substituční produkty

Porter uvádí, že konkurence v odvětví závisí především na těchto uvedených pěti konkurenčních silách, jejichž společné působení vymezuje potenciál konečného zisku v odvětví. Velmi důležité je u této analýzy snaha nalézt, definovat a udržet si konkurenční výhodu, které vede k úspěšnosti podniku (PORTER, 1993).



Obrázek 3: Porterův model pěti sil

(Zdroj: PORTER, 1993)

2.7.3 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je tvořeno především lidskými, finančními a materiálovými zdroji podniku. Dále sem spadá organizační struktura, mezilidské vztahy, kultura firmy aj. (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

Analýzu vnitřního prostředí lze chápat jako identifikování silných a slabých stránek podniku. Určujeme zde oblasti, kde společnost zaostává za konkurencí a také oblasti, kde naopak vyniká (KOTLER, 2007).

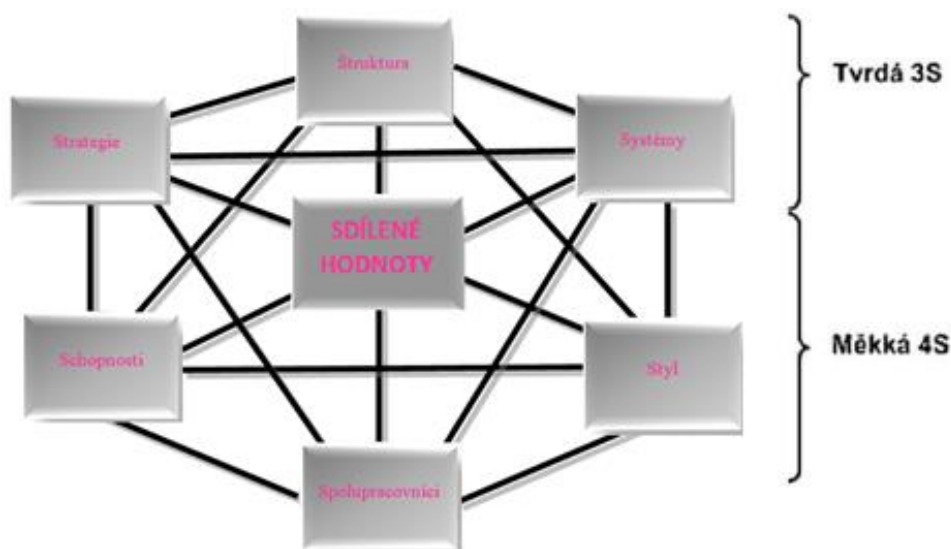
2.7.3.1 Analýza 7S

Model 7S je určen především k analýze vnitřního prostředí společnosti a měl by poskytnout ucelený popis tohoto prostředí. Pomocí této analýzy můžeme určit klíčové faktory, které ovlivňují společnost.

Tento model pracuje ze 7 na sebe navazujícími faktory (SMEJKAL a RAIS, 2013):

- **Strategie (Strategy)** – jsou to pokyny, které by měl podnik dodržovat. Vychází z vizí a poslání společnosti. Aby společnost mohla dosáhnout svých cílů, musí se strategie pevně držet.
- **Struktura (Structure)** – uspořádání společnosti a mechanismus řízení. Struktur existuje několik druhů: liniová, liniově-štabní, funkcionální, maticová a divizní.
- **Systém řízení (Systems)** – informační systémy. Dělí se na stupně: nejvyšší zpracovává neostré data a nejnižší se zaměřuje na dobře definované problémy.
- **Styl řízení (Style)** – dělíme na: *Autoritativní* (vedoucí rozhoduje sám), *Demokratický* (nadřízený dává volnost v rozhodování svým zaměstnancům, ale ponechává si odpovědnost při rozhodování), *Liberální* (vedoucí zasahuje do rozhodování minimálně, předává zodpovědnost zaměstnancům).
- **Spolupracovníci (Stuff)** – na lidech stojí produktivita společnosti, a proto musí každý majitel umět se svými zaměstnanci dobře komunikovat, spolupracovat a také je motivovat. Motivace je velmi podstatná – čím větší motivace, tím lepší výsledky.
- **Sdílené hodnoty (Shared value)** – firemní kultura, vize a poslání. Toto jsou hodnoty, které by měli sdílet všichni zaměstnanci společnosti. Jde tu o vizi firmy – duchovní, sociální či morální.
- **Schopnosti (Skills)** – zkušenosti, znalosti, dovednosti, výrobní postupy, know-how aj.

Uvedené faktory jsou propojené a vzájemně se ovlivňují. Pro každou společnost se význam daných faktorů může lišit, ale i přes tuto skutečnost, je důležité brát v úvahu všechny současně. Na obrázku níže jsou jednotlivé faktory rozděleny na tvrdé a měkké faktory. Toto dělení vychází z podstaty jednotlivých prvků (STUCHLÍK a DVOŘÁČEK, 2000).



Obrázek 4: Analýza 7S

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.8 Marketingový mix

Marketingový mix neboli „4P“ můžeme chápat jako soubor nástrojů, které slouží manažerovi ke tvoření vlastností služeb nebo zboží, které následně nabízí zákazníkům. Marketingový mix představuje veškeré kroky, které společnost musí udělat, aby vzbudila poptávku po nabízených produktech či službách.

Zásadním cílem marketingového mixu je uspokojení potřeb kupujících a také vytvořit firmě zisk. Marketingový mix produktu obsahuje **4P**: **P**roduct (výrobek), **P**rice (cena), **P**lace (distribuce) a **P**romotion (propagace). Marketingový mix služeb obsahuje **7P** (Produkt, Cena, Distribuce, Propagace, Materiální prostředí, Lidé a Procesy).

V dnešní době se také můžeme setkat s pojmem „4C“. Jde o marketingový mix z pohledu zákazníka. Toto označení můžeme interpretovat jako **C**onsumer wants and need (potřeby a přání zákazníka), **C**onvenience (pohodlí), **C**ost to the user (náklady) a **C**ommunication (komunikace). Zásadní rozdíl „4C“ a „4P“ je v zaměření. Teorie „4P“ je především orientována na produkt, zatímco „4C“ na potřeby zákazníka (VAŠTÍKOVÁ, 2014).

4P	→	4C
Product	→	Customer needs and wants
Place	→	Convenience
Price	→	Cost to the user
Promotion	→	Communication

Obrázek 5: Složky marketingového mixu 4P a 4C

(Zdroj: KOTLER a KELLER, 2007 - Vlastní zpracování)

Každá jednotlivá situace daného podniku si žádá přesné analýzy klíčových oblastí, do kterých je následovně potřeba přesunout prostředky marketingu. Tyto oblasti představuje marketingový mix. Zásadní důvody pro provádění analýz jsou následující:

- Marketingový mix vytváří základ pro rozmístění finančních a lidských zdrojů. Každý podnik by si měl vyčlenit určité množství zdrojů přímo na marketing. Tyto prostředky by měly být využity co nejehospodárněji, jelikož jsou velice vzácné.
- Marketingový mix pomáhá při vymezení zodpovědnosti. Členové týmu se rozdělí a každý z nich zodpovídá za daný sektor (management produktů, prodej, fyzická distribuce)
- Marketingový mix umožňuje analyzovat pružnost. Vyčleněné prostředky jsou určeny k tomu, aby zajišťovaly návratnost. Když se nám zvyšuje prodej, zvyšuje se nám i počet prodávajícího personálu.
- Marketingový mix nám může usnadnit komunikaci (KINCL, 2004).

2.8.1 Marketingový mix 7P

- 1) **Produkt** – chápeme v marketingové oblasti jako hmotný statek, službu či myšlenku. Spadá sem vše, co firma nabízí spotřebiteli, aby uspokojil své potřeby. Nejedná se pouze o samotný výrobek či službu, ale také sortiment, design, kvalitu, obal, značku, image výrobce, záruky a další faktory, které rozhodují o tom, jak produkt spotřebitele uspokojí.

- 2) **Cena** – je jediný nástroj z marketingového mixu, který přináší přímo zisk společnosti. Je to hodnota výrobku či služby pro zákazníka, vyjádřena v penězích. Zahrnuje také slevy, možnosti úvěru, termíny a podmínky placení. Při volbě zákazníka cena rozhoduje a je základním prvkem marketingového mixu. Mnoho zákazníků používá cenu jako ukazatele kvality daného produktu či služby.
- 3) **Místo, distribuce** – místo prodeje produktu a poskytování služeb včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, zásobování a dopravy. Zde je snahou zajistit zákazníkovi co největší pohodlí.
- 4) **Propagace** – jde o nejviditelnější část marketingového mixu, která zvyšuje významnost produktu a služeb. Propagace zahrnuje mnoho činností: reklama, podpora prodeje, styk s veřejností (public relations), prodejní personál, osobní prodej a přímý marketing (HORÁKOVÁ, 2003).

Reklama

Reklamu můžeme v současné době považovat jako nejúčinnější nástroj pro budování povědomí zákazníků o existenci našeho podniku. Výhodou reklamy je především to, že oslovuje široké publikum zákazníků. Je to v podstatě placená forma neosobní prezentace a podpora myšlenek, služeb a zboží. Reklam existuje mnoho forem a má především veřejný charakter (KINCL, 2004).

Podpora prodeje

Podpora prodeje se zaměřuje především na zákazníka, vlastní prodejní personál a zprostředkovatele a vztahuje se na cenovou, distribuční a produktovou politiku. Na zákazníka na rozdíl od reklamy působí okamžitě a nutí ho rychle se rozhodnout (výzva uskutečnit nákup právě teď). Podpora prodeje usiluje o zvýšení obrátu a to například nabídkou objemnějšího balení, dočasným snížením ceny, zvýšením četnosti nákupu atd. Podpora prodeje, by se jako marketingový nástroj neměla používat příliš často. Může totiž dojít k poškození image společnosti – časté slevy

vyvolají dojem nízké kvality. Dále mohou spotřebitelé čekat s nákupem, až klesne cena (HANZELKOVÁ, 2009).

Vztahy s veřejností (public relations)

Public relations je činnost, jejímž cílem je vytvoření kladných představ o firmě. Zásadní rozdíl mezi reklamou a vztahem s veřejností je, že zatímco reklama propaguje především výrobek, public relations propaguje společnost. Obě tyto uváděné složky využívají většinou stejná media, pracují s cílovými skupinami a přispívají k vytváření image podniku. PR míří tedy na celou společnost a působí dlouhodobě. Vztahy s veřejností jsou pro společnost přitažlivé například z důvodu, že novinové články připadají zákazníkům důvěryhodnější než reklama (KINCL, 2004).

Osobní prodej

Nástroj komunikačního mixu, který využívá jako jediný, pouze přímé komunikace a pěstování obchodního vztahu s cílem prodat. Prostřednictvím osobního prodeje se vytváří dlouhodobě pozitivní vztah. Označuje se také jako nejúčinnější nástroj a to především u budování preferencí kupujícího (HORÁKOVÁ, 2003).

- 5) **Lidský faktor ve službách** – tento prvek patří k jednomu z nejvýznamnějších, spadají sem zákazníci a zaměstnanci. V rámci poskytnutí služby, dochází k jejich vzájemnému kontaktu. Zaměstnanci ovlivňují kvalitu služby, a tím se tedy stávají velmi důležitým faktorem společnosti. Z tohoto důvodu je velmi důležitá investice do školení zaměstnanců, vzdělávání a motivace (VAŠTÍKOVÁ, 2014).
- 6) **Materiální prostředí** – slouží jako důkaz, jelikož zákazník nemůže posoudit službu dříve, než ji spotřebuje (díky nehmotné vlastnosti). Existuje mnoho forem například: budova, kde je služba poskytována, brožura, oblečení zaměstnanců atd. (VAŠTÍKOVÁ, 2014).

- 7) Procesy** – vzájemná interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Nedostatečná neinformovanost, anebo dlouhá prodleva, může vést k nespokojenosti zákazníků. Proto je důležité analyzovat procesy, vytvářet schémata, klasifikovat a následně jednotlivé kroky procesu zjednodušovat (VAŠTÍKOVÁ, 2014).

Všechny uvedené prvky marketingového mixu spolu vzájemně souvisí a jsou v neustálé interakci. Proto je důležité je stanovit tak, aby se navzájem podporovaly a doplňovaly. Jejich cílem je zabezpečit soulad mezi vnitřním a vnějším prostředím podniku (PAYNE, 1996).

2.9 Marketingový průzkum trhu

Průzkum trhu je proces tvorby, analýzy, sběru a sdělování informací tak, abychom mohli vyřešit marketingový problém. Základním cílem tohoto výzkumu je omezit rizika a nejistoty z obchodních rozhodnutí.

Marketingový výzkum provádíme například v daných situacích:

- Zhodnocení marketingových výsledků
- Změna marketingové strategie
- Zjištění tržních příležitostí
- Ověření účinnosti marketingových aktivit
- Zjištění existence problému

Marketingový výzkum neprovádíme v případě, že hledané informace již existují, anebo informaci potřebujeme pouze v krátkém termínu. Dalším důvodem, proč výzkum neprovádět můžou být vysoké náklady, které převyšují výhody ze získaných dat (BURNS a BUSH, 2003).

2.9.1 Průzkum trhu malého podniku

Osoby pověřené výzkumem v malém podniku mohou získat požadované informace pomocí velmi nízkých nákladů nebo zcela zdarma, a to pozorováním svého okolí. Je tím myšleno například pozorování procházejících lidí, pozorování frekvence dopravy,

monitorování aktivit konkurence na internetu, sběr dat o nakupujících, hodnocení prodejního místa atd. V dnešní době je v této oblasti velkou výhodou internet, kde můžeme najít velmi cenné informace o konkurenci. Další velkou příležitostí pro malé podniky jsou sekundární data, kterými rozumíme informace, které nebyly primárně vytvořeny pro naše potřeby. Těmto datům je třeba věnovat náležitou pozornost, protože mohou obsahovat cenné a velmi užitečné informace. Vedoucí pracovníci pověřeni výzkumem, musí předem specifikovat cíle celého průzkumu a definovat výzkumné otázky. V dalším kroku je zapotřebí identifikovat rizika a provádět průzkum systematicky (KOTLER, ARMSTRONG, SAUNDER a WONG, 2002).

2.9.2 Prameny informací

Informační prameny se dělí na následující tři typy (ZLÁMALOVÁ a SRPOVÁ, 2010):

DLE ÚČELU:

- Primární – data, zpracována poprvé pro konkrétní problém (terénní výzkum)
- Sekundární – data, která byla již v minulosti zpracována za jiným účelem (výzkum od stolu)

DLE RÁZU:

- Interní – data, získávána z vnitřních zdrojů podniku
- Externí – data, získávána z jiných zdrojů

DLE ROZSAHU:

- Vyčerpávající – data, zahrnují všechny údaje k dané problematice
- Výběrové – data, o určité části nebo oblasti (náhodný výběr)

2.9.3 Metody získávání dat

Metody získávání informací se dělí na kvantitativní a kvalitativní výzkumný přístup.

Kvantitativní metody

Kvantitativní výzkum je metoda standardizovaného vědeckého výzkumu, který popisuje jevy pomocí proměnných, které jsou sestrojeny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výsledky takovýchto měření jsou nejčastěji zpracovány jako statistiky. Pro kvantitativní výzkum jsou specifické dotazníkové výzkumy (písemné, telefonické, online, ústní), matematické a statistické modely (koeficient elasticity), velký počet respondentů, ptáme se na otázky „Kdo, Co Kdy, Kde, Jak a Kolik“ – ve snaze popsat a vysvětlit jev z hlediska objektivity (ZLÁMALOVÁ a SRPOVÁ, 2010).

Kvalitativní metody

Kvalitativní výzkum je metoda, která je zaměřena na to, jak jednotlivci nahlíží, chápou a interpretují svět. Tento výzkum nevyužívá statistických metod a technik. Tuto metodu se doporučuje využít na počátku vývoje produktu. Můžeme v této fázi prozkoumat neuspokojené potřeby zákazníků, pochopit jejich chování. Pro kvalitativní výzkum jsou specifické skupinové diskuze (Focus group), individuální interview (face-to-face), asociální techniky, ptáme se na otázku „Jakým způsobem a Proč“ – ve snaze porozumět jevu v jeho reálném kontextu (BURNS a BUSH, 2003).

2.9.4 Postup provedení marketingového průzkumu trhu

Výzkumný proces se dělí na tři hlavní etapy (BURNS a BUSH, 2003):

- Přípravná fáze – identifikace problému (formulace hypotézy), orientační analýza situace, vytvoření plánu výzkumného projektu
- Realizační fáze – sběr dat
- Vyhodnocovací fáze – zpracování shromážděných dat, analýza a implementace dat

Postup při realizaci marketingového výzkumu může být například následující (BURNS, BUSH, 2003):

- Určení potřeby marketingového výzkumu
- Určení a definice problému
- Stanovení cílů výzkumu

- Vymezení typů a zdrojů informací
- Určení metod získávání dat
- Sestavení dotazníku
- Vymezení velikosti vzorku respondentů
- Sběr dat
- Analýza dat
- Zpracování a prezentace výsledků výzkumu

2.10 SWOT Analýza

SWOT analýza zobrazuje shrnutí všech analýz a je jedním ze základních strategických nástrojů aplikovaných při analýze firemního prostředí. Je to zkratka počátečních písmen čtyř anglických slov. Zaměřuje se na silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky společnosti, dále na příležitosti (Opportunities), které vypovídají o aktuální situaci a stavu a v neposlední řadě se orientuje na hrozby (Threats), kterým musí společnost čelit. Měla by být stručná a věcná. Pomocí SWOT analýzy zmapujeme fungování podniku (KOTLER a KOTLER, 2013).

SWOT analýza se původně skládala ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT.

Silné a slabé stránky (SW)

Vztahují se k vnitřní situaci ve firmě, kde se vyhodnocují především zdroje společnosti a jejich využití a plnění cílů. Silné stránky představují pozitivní faktory, které přispívají k úspěšné podnikové činnosti, zatímco slabé stránky znamenají určité nedostatky či omezení a brání plnému efektivnímu výkonu. I slabé stránky je ale velmi důležité analyzovat a následně s nimi pracovat.

Příležitosti a hrozby (OT)

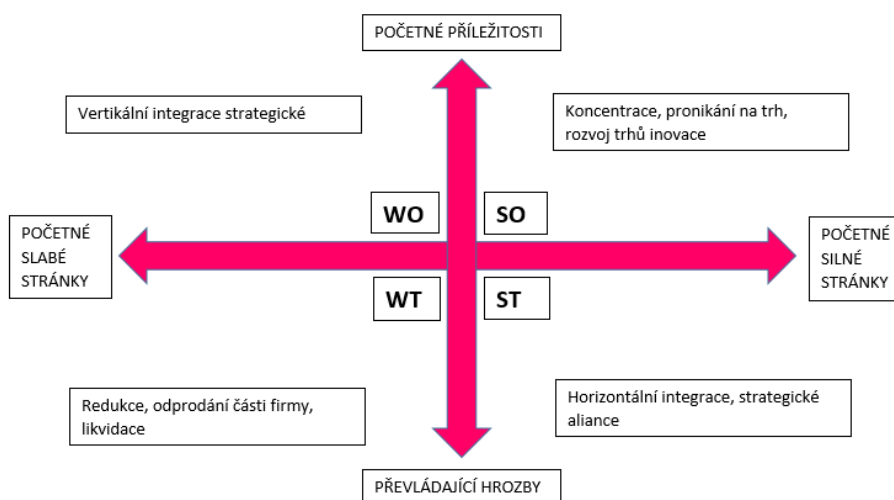
Vyplývají z vnějšího prostředí, které obklopuje podnik a působí na ni pomocí nejrozumnějších faktorů, nicméně společnost na ně nemá přímý vliv. Příležitosti představují další možnosti společnosti, s jejich realizací by stoupaly vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů. Hrozby je možné definovat jako nepříznivou situaci v podniku a překážky pro činnost (HORÁKOVÁ, 2003).

SILNÉ STRÁNKY (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> Zaznamenávají se skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě 	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> Zaznamenávají se činnosti či věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe
PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> Zaznamenávají se ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch 	HROZBY (Threats) <ul style="list-style-type: none"> Zaznamenávají se ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků

Tabulka 1: SWOT analýza

(Zdroj: KOTLER a ARMSTRONG, 2004 – vlastní zpracování)

Primárním cílem každé společnosti je omezit slabé stránky, podpořit silné stránky, maximálně využít příležitostí a snažit se předvídat hrozby. Pouze v takovémto případě může podnik dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními.



Obrázek 6: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií

(Zdroj: WEBER, 2000 - vlastní zpracování)

Zásady, které by se měli při zpracování SWOT analýzy dodržovat (KEŘKOVSKÝ a VYKYPĚL, 2001):

- Relevantnost závěrů
- Zaměření na podstatná fakta
- Identifikace fakt strategického významu
- Objektivita
- Ohodnocení jednotlivých faktorů dle jejich významu

Níže přikládám zpracovanou tabulku s konkrétními příklady jednotlivých stránek SWOT analýzy.

SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none"> • tradice značky • pozice na trhu • kvalitní výrobky a služby • vysoká úroveň výzkumu a vývoje • dobrý finanční situace • nízké výrobní náklady • kvalifikovaný personál • pružná organizační struktura • kvalitní marketingový management • stabilní okruh odběratelů 	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none"> • nekvalitní výrobky • zastaralé technologie • omezené výrobní kapacity • vysoká zadluženost • špatné jméno podniku • špatná motivace personálu • nízká marketingová síla • nedostatečná úroveň informačního systému • reklama
PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none"> • snadný vstup na nový trh • neexistující konkurence • moderní trendy v technologii země • zrušení ochranných opatření • nové možnosti na mezinárodních trzích • propagace - marketing 	HROZBY <ul style="list-style-type: none"> • silné postavení konkurence • volný příchod zahraničních firem • neschopnost konkurovat • nepříznivé legislativní normy • zvyšování cen a energií • finanční krize

Tabulka 2: Příklady SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.11 Marketingový plán a stanovení cílů

Strategický marketingový plán je soubor opatření společnosti, které jsou nutné pro úspěšné realizace marketingové strategie. Plány (cíle) podniku jsou měřeny a

analyzovány pomocí výzkumu trhu a je žádoucí, aby byly strategie co nejpřesnější. Po té, co si podnik určí svoje cíle, se dále rozhoduje, jaké prostředky využije k jejich dosažení.

2.11.1 Metodika SMART

Cíle určujeme v souladu s metodikou SMART, čemuž rozumíme (NIKITA, 2014):

- S (stimulating) – cíle by měly stimulovat k dosažení těch nejlepších výsledků
- M (measurable) – dosažení cíle by mělo být měřitelné
- A (acceptable) – cíle by měly být akceptovatelné
- R (realistic) – cíle by měly být reálné
- T (timed) – cíle by měly být v určeném čase

Výsledkem strategického plánování a marketingové strategie je **marketingový plán**. Je to taktický dokument (psaný), který obsahuje veškeré marketingové aktivity, které společnost plánuje uskutečnit na daném trhu. Tento dokument by se měl orientovat na zákazníky a na konkurenci.

Tvoří se na určité období a měl by obsahovat:

- JAKÉ činnosti budou realizovány
- KDO za ně bude zodpovědný
- KDY budou realizovány
- KOLIK finančních prostředků na ně bude přiděleno

Tvorba plánu spadá do taktického řízení a nejčastěji jdou ve společnostech tvořeny roční plány, které se dále člení na jednotlivé části. Klíčem k úspěchu každého podniku, je vytvoření propracovaného a promyšleného marketingového plánu, který povede ke zvýšení zisků a také motivuje zaměstnance k výkonnějšímu pracovnímu výkonu (ZLÁMALOVÁ, 2010).

M. Zamazalová definovala jednotlivé kroky v procesu tvorby marketingového plánu:

- Marketingová situační analýza

- Přehled cílů a plánů marketingu
- Rozsah strategie
- Způsob provedení a finanční náklady

2.12 Volba cílového trhu

Trh je popisován jako soubor prodávajících a kupujících, kteří uskutečňují obchodní transakce s produkty za účelem uspokojení potřeb (KOTLER a KELLER, 2007).

Podstatou strategického marketingu je volba cílového trhu a segmentu, na který by se měl podnik v zájmu dosažení cílů zaměřit. Marketing vychází z předpokladu sladění silných stránek podniku se skupinami těch spotřebitelů, kterým může nejlépe sloužit. Celý proces výběru cílového trhu se realizuje ve třech krocích, kterými jsou segmentace, tržní zacílení a umístění produktu (ZAMAZALOVÁ a SRPOVÁ, 2010).

2.12.1 Segmentace

Segmentace je rozdělení velkého heterogenního trhu na menší homogenní celky zákazníků, které se navzájem liší potřebami, zájmy a chováním. Hlavním cílem segmentace je vytvoření takového produktu, který odpovídá potřebám daných skupin (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

2.12.2 Tržní zacílení

Tržní zacílení neboli výběr cílového trhu představuje proces vyhodnocování atraktivit jednotlivých segmentů a rozhodování o tom, do kterého segmentu bude podnik investovat zdroje, aby získal cílové zákazníky (JAKUBÍKOVÁ, 2008).

2.12.3 Umístění produktu

Umístěním produktu rozumíme, to, jak zákazník vnímá postavení produktu ve srovnání s konkurencí. Je to v podstatě proces, který má zařídít, aby produkt zaujmul v myslích zákazníků jasnou a žádoucí pozici. Toho má být dosaženo pomocí marketingového mixu, padnoucím cílovému segmentu přímo na míru, a ten následně zvýhodní společnost oproti konkurenci (ZAMAZALOVÁ a SRPOVÁ, 2010).

2.13 Riziko

Riziko znamená vystavení nepříznivým okolnostem, avšak tato definice je velmi všeobecná. Definovat riziko lze různě (RAIS a DOSKOČIL, 2007):

- Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty
- Variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení
- Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků
- Pravděpodobnost jakéhokoliv jiného výsledku od očekávaného
- Nebezpečí negativní odchylky od cíle (čisté riziko)
- Nebezpečí chybného rozhodnutí

2.13.1 Analýza rizik

V procesu snižování rizika začínáme jejich analyzováním. Analýza rizik je chápána jako proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a dopadu.

Kroky při analýze rizik (RAIS a DOSKOČIL, 2007):

- Identifikace aktiv – vymezení posuzovaného subjektu
- Stanovení hodnoty aktiv – určení hodnoty aktiv a jejich význam pro subjekt
- Identifikace hrozeb a slabin – určení slabých míst subjektu
- Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti – určení pravděpodobnosti výskytu hrozby

Při **hodnocení rizik** je nutné zvažovat poškození aktivit, které mohou být způsobeny naplněním hrozeb a také poškození reálné pravděpodobnosti výskytu takových rizik. Výsledky hodnocení rizik by měly pomoci určit odpovídající kroky vedení organizace i priority pro zvládání rizik a také pro realizaci opatření určených k zamezení jejich výskytu (RAIS a DOSKOČIL, 2007).

2.13.2 Metoda snižování rizik

Tato metoda slouží ke zmírnění následných dopadů, které společnost ohrožují. Pomocí vytvořených metod, které mohou riziko zmírnit, se sníží úroveň rizika, které může podnik ovlivnit z finanční stránky.

2.13.3 Mapa rizik

Mapa rizik je grafické vyobrazení bodového grafu obsahující priority z hlediska nakládání s rizikem. Daný graf nám umožňuje dosáhnout efektivnosti práce s riziky (RAIS a DOSKOČIL, 2007).

3 Analýza současného stavu

V této kapitole bude podrobně analyzována aktuální pozice vybraného podniku, a to z hlediska faktorů vnitřních, vnějších a oborového prostředí. Následně zde bude detailně rozebrán marketingový průzkum, který byl zvolen především k získání co nejvíce užitečných informací. Celkovým výstupem analytické části bude zhodnocení slabých stránek podniku, které vyplývají ze závěrů SWOT analýzy a jež bude potřeba pro budoucí vývoj společnosti odstranit či eliminovat.

3.1 Popis podnikatelského subjektu

Základní údaje společnosti

Název:	Vínko a jiné dobroty
Sídlo:	Tumaňanova 9/1, 621 00 Brno, Mokrá Hora
IČ:	44070691
Vznik:	16. 3. 2009
Právní forma:	Živnost (OSVČ)
Předmět podnikání:	Prodej sudových a láhvových vín z moravských vinařství, Hostinská činnost, maloobchod.
Kontaktní údaje:	Tel. č.: +420777768663 Web: http://vinkoajinedobroty.webmium.com/ Email: dasa@vinkobrno.cz Facebook: https://www.facebook.com/vinkobrno

Logo společnosti:



Obrázek 7: Logo společnosti

(Zdroj: <http://vinkoajinedobroty.webmium.com/>)



Obrázek 8: Vínko a jiné dobroty

(Zdroj: <https://www.firmy.cz/detail/12778220-vinko-a-jine-dobroty-brno-mokra-hora.html>)

3.1.1 Historie firmy

Společnost Vínko a jiné dobroty se sídlem v Brně se zaměřuje na nákup a prodej sudových a láhvových vín z moravských vinařství. Tuto společnost založila paní Dagmar Bělehradová (OSVČ) zápisem na živnostenském úřadě dne 16. 3. 2009. Firma začala naplno fungovat až dne 1. 3. 2012. Tato vinotéka nabízí svým zákazníkům široký sortiment těch nejvyšších českých a zejména moravských vín, vybraných na základě spolupráce s moravskými vinaři. Dále podnik nabízí vnitřní i venkovní posezení, pořádání akcí, apod. V době vzniku neměla společnost v širokém okolí žádnou konkurenci. Postupem času se již začala konkurence rozšiřovat. Nicméně vinotéka „Vínko a jiné dobroty“ si pozici na trhu drží především díky velmi vysoké kvalitě, na které je kladen důraz již od založení podniku.

3.1.2 Právní forma podnikání

Provozovatelka vinotéky Vínko je fyzická osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění, které ji následně po splnění požadovaných podmínek udělil živnostenský úřad v podobě živnostenského listu. Podnikat jako osoba samostatně výdělečně činná s sebou nese kromě výhod také nevýhody.

Přednosti a nedostatky této formy podnikání:

- | | |
|-------------------------------------|---------------------------|
| • Potřebný počet zakladatelů | 1 osoba |
| • Způsob ručení za porušení závazků | celým svým majetkem |
| • Povinnost složit základní kapitál | není |
| • Povinnost uhradit počáteční vklad | není |
| • Administrativní náročnost | nízká |
| • Účast na zisku | podnikatel si nechává vše |
| • Přístup k úvěrům | obtížný |
| • Možnost podnikání zhodnotit | malá |

Největší výhodou podnikání jako OSVČ jsou jednoznačně nízké počáteční náklady a nízká administrativní náročnost. Jako zásadní nevýhodu pro provozovatele vinotéky vnímám riziko, vyplývající z neomezeného ručení. V případě, že se podnikatel dostane do obtíží, může přijít o celý svůj majetek.

3.1.3 Současná marketingová strategie

Vinotéka Víno a jiné dobroty působí na trhu od roku 2012 a její majitelka se doposud zaměřovala pouze na několik nástrojů komunikačního mixu a zajistila pouze minimální propagaci. Pro daný podnik zatím neexistuje ucelená koncepce marketingové strategie. Doposud nebyly stanoveny žádné konkrétní marketingové cíle.

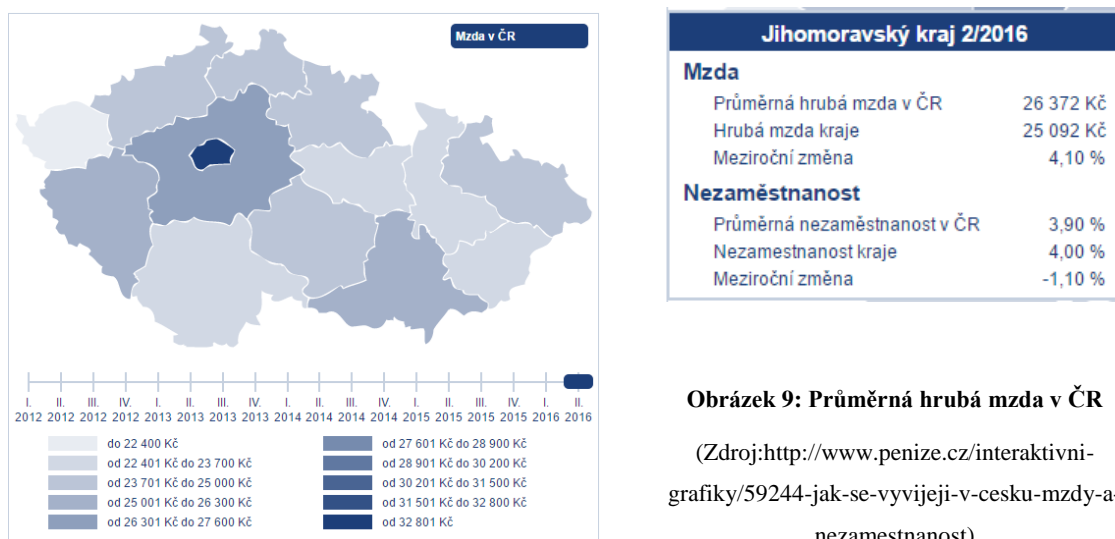
3.2 SLEPT analýza

Je to nástroj, pomocí kterého můžeme zhodnotit situaci podniku vnějšího prostředí. Každý podnik podléhá vnějšímu prostředí a proto je vhodné SLEPT analýzu realizovat. Tuto analýzu využíváme, když chceme zjistit, jak na náš podnik působí určité faktory a to zejména sociální, ekonomický, politický, legislativní, technologický a ekologický.

3.2.1 Sociální faktor

Sociální faktor souvisí s postojem společnosti jako celku. Je pro nás velmi důležité vědět, jaké jsou preference a potřeby našich potenciálních zákazníků a jak moc jsou

ochotní utrácet. Dle aktuálních statistik roste tuzemská ekonomika a ochota spotřebitelů utrácet neustále roste, což je zásadní pro analyzovaný podnik zásadní. Společnost Vínko si velmi zakládá na kvalitě poskytovaných produktů a je všeobecně známo, že kvalita je úzce spjata s cenou. Cena nabízeného vína tedy odpovídá kvalitě a je s porovnáním s jinými vinotékami vyšší. Z pohledu sociálních faktorů nás tedy velmi zajímá i životní úroveň obyvatel. Aktuální stav hrubé mzdy v roce 2016 v české republice můžeme vidět v grafu níže. Průměrná hrubá mzda neustále narůstá, a proto můžeme tvrdit, že sociální faktor působí na společnost příznivě. Je to hlavně zapříčiněno tím, že rostou mzdy, klesá nezaměstnanost a je téměř nulová inflace.



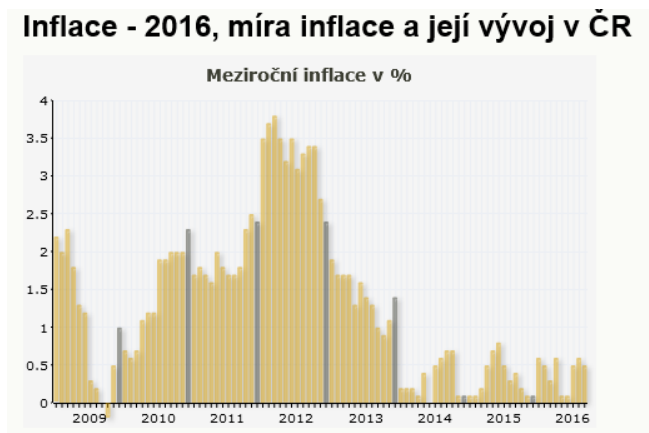
3.2.2 Legislativní faktory

Společnost se nachází na území ČR, a tudíž se řídí platnou legislativou této země. Pro firmu jsou nejdůležitější zákon o dani z příjmů, pracovní zákoník a obchodní zákoník. Jedním z hlavních legislativních omezení při podávání alkoholických nápojů je zákaz konzumace osobám mladším 18 let. Další legislativou je dodržování hygienických norem, čistoty prodejních prostor. V neposlední řadě je to skladování. Veškeré suroviny musí být správně uskladněné a balené (dodržování data minimální trvanlivosti).

3.2.3 Ekonomické faktory

Jako zásadní ekonomické faktory můžeme brát nezaměstnanost, vývoj hrubého domácího produktu, inflaci a ostatní finanční ukazatele. Jako první velmi důležitý faktor

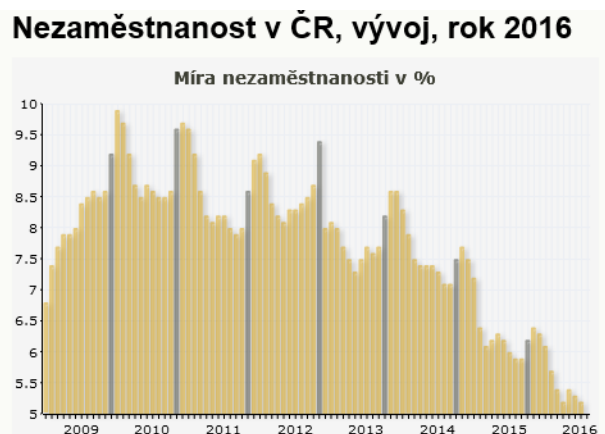
bych chtěla uvést míru inflace, která nemálo ovlivňuje náš podnik. Je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen, vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti 12- ti předchozím měsícům.



Graf 1: Míra inflace a její vývoj v ČR v roce 2016

(Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>)

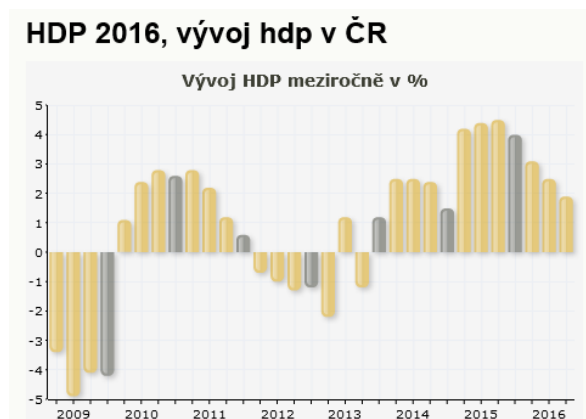
Dalším zajímavým faktorem je nezaměstnanost. Nezaměstnanost se nyní snižuje, čemuž napomáhá domácí ekonomika a s ní spojený zájem firem o nové zaměstnance. Nízká nezaměstnanost je pro nás určitě dobrou zprávou a můžeme předpokládat, že lidé budou vinotěky navštěvovat více.



Graf 2: Nezaměstnanost v ČR v roce 2016

(Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>)

Následně uvedu ekonomický faktor hrubý domácí produkt. Tendence křivky HDP má v posledních letech rostoucí charakter, kromě roku 2009, kde výkyv křivky způsobila celosvětová krize.



Graf 3: Vývoj HDP v ČR v roce 2016

(Zdroj: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>)

Na závěr bych ještě ráda mezi ekonomické rizika zařadila růst cen energií a dalších nezbytných služeb. Toto zdražení se následně promítne ve fixních nákladech a následně i v cenách za poskytované služby.

3.2.4 Politické faktory

Politická situace v dané zemi ovlivňuje činnost všech podnikatelských subjektů. Společnost musí dodržovat legislativu vydanou EU. Nejdůležitějším faktorem je stabilita vlády. Naši podnikatelskou činnost ovlivňuje aktuální politická strana. Vedoucí politická strana ANO zavedením od 1. 12. 2016 EET (Elektronickou evidenci tržeb) jako novou zákonnou povinnost. Jedná se o revoluci v hotovostních tržbách. Prezident ČR dne 30. 3. 2016 podepsal tuto zásadní změnu (zákon o evidenci tržeb), za účelem zvýšení státního rozpočtu. Pouze počáteční náklady na EET činí 8000 Kč. Z toho 6500 pořizovací cena pokladny a 1500 instalace na a základní nastavení. Dále měsíčně vyjde provoz pokladny na 500 plus papírové ruličky (účtenky). Jako velký problém ale vidím hlavně čas strávený u počítání útraty. V zimním období to nebude zas až takový problém, ale v létě, když má podnik plnou venkovní zahrádku bude kasa neskutečně zdržovat. Dalším novým zákonem, který se našeho podniku týká, je tzv. „Zákon o vinohradnictví a vinařství“.

Poslanci schválili omezující kontroverzní zákon, který omezí prodej sudového vína. Vinotéky se budou muset stát papírově výrobcem, aby mohli víno prodávat. Tento zákon bude mít jistě za následek zdražení vína, což náš podnik také může ohrozit.

3.2.5 Technologické faktory

Technologické faktory nejsou pro tento podnik nijak zvlášť důležité, a však držet krok s vyvíjejícími technologiemi by měl každý podnik. Každý úspěšný podnikatel by měl umět využít rozvíjející technologie ve svůj prospěch. Řadíme sem například kvalitní moderní vybavení. V dnešní době existuje mnoho prvků, které dokáží zpříjemnit zákazníkům nákup např. připojení k internetu.

V následující tabulce je zpracován souhrn SLEPT analýzy, kde ve sloupci hodnocení je škála od 1 do 10 – čím vyšší číslo, tím vyšší má daný faktor vliv.

Oblasti	Charakteristika rizik	Hodnocení	Charakteristika příležitostí	Hodnocení
Sociální faktor	Vyšší kvalita je spjata s vyšší cenou (ochota zákazníka utratit více)	6	Životní úroveň obyvatelstva - preference a potřeby zákazníků (jak jsou ochotní utrácet)	7
Legislativní faktor	Měnicí se zákony a předpisy, nové bariéry při založení podnikání	5	Stejné podmínky pro podnikatele, daňové úlevy	4
Ekonomický faktor	Zdražování energií	6	Snižující se nezaměstnanost	5
Politický faktor	Stabilita vlády, nové zákony a povinnosti pro podnikatele (EET, zákon o vinohradnictví a vinařství)	6	Stejné podmínky pro všechny podnikatele	4
Technologický faktor	Selhání techniky	4	Nové a moderní vybavení	6

Tabulka 3: Souhrn SLEPT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3 Analýza konkurenčního prostředí

3.3.1 Charakteristika odvětví

Český trh s vínem ve sledovaném období neustále roste. Daný trh je tažen především rostoucí poptávkou. Za rostoucí popularitou vína stojí měnící se životní styl českých spotřebitelů, kteří volí víno jako zdravější a sociálně přijatelnější alternativu alkoholických nápojů (lihoviny a pivo). Jistou roli zde mohla také hrát intenzivnější marketingová komunikace propagující tuzemskou produkci vína obecně.

Hlavní vývojové trendy na tuzemském trhu

- Off-trade vs. On-trade: Z pohledu distribuce je hlavním trendem posilování spotřeby na off-trade kanálu (prodej zboží mimo místo spotřeby), jež bude pokračovat i v následujících letech. On-trade kanál (prodej zboží přímo v místě spotřeby) prozatím sráží dolů zvýšená opatrnost spotřebitelů při výdajích za stravovací služby. S rostoucím optimismem v podniku by se ale dle prognóz měl i on-trade kanál v blízké době dočkat mírného růstu.
- Omezení dovozu sudových vín: Zcela zásadní pro vývoj trhu s vínem v ČR se jeví chystaná novela vinařského zákona omezující dovoz sudových vín. Toto opatření má za účel redukovat černý trh s vínem, ale bude mít zajisté i jiné dopady. Můžeme předpovídat, že toto opatření povede k růstu cen domácí produkce a možná také k zániku některých vinoték.
- Rostoucí obliba růžového vína: Růžové víno je v současnosti nejrychlejší rostoucí kategorií na trhu, což lze považovat za velmi významnou tržní příležitost.
- Růst internetového prodeje vín: Prodej vína přes internet dnes představuje pouze malou část objemu distribuce. S ohledem na očekávaný dynamický vývoj na poli internetového prodeje různých potravin bude jeho význam v následujících letech na trhu s vínem jistě narůstat.

3.3.2 Porterova analýza pěti sil

Další použitá analýza, se nazývá Porterova analýza pěti sil, která je prospěšná pro zajištění rentabilního chodu společnosti. V této části práce tedy budu analyzovat stávající a novou konkurenci. Vyjednávací sílu dodavatelů a dále také potenciální zákazníky.

Stávající konkurence a její strategie

Společnost Víno a jiné dobroty patří velikostně mezi malé podniky. O konkurenčním prostředí vinoték se v poslední době dá říci, že se každou chvílí objevuje nová konkurence. Největšími konkurenty naší vinotéky jsou:

- Glóbus – hypermarket Glóbus se nachází v nedalekých Ivanovicích. Součástí obchodního domu je také malá vinotéka, kde nabízí velmi levné dovážené víno.
- Eva Fexová - má vinotéku v Řečkovících na ulici Kolářkova. Prodává sudové a lahvové vína a doplňkový sortiment.
- Eurowines - Medláňkanky na ulici Hrázka, přichází s nabídkou moravských i zahraničních vín, francouzských koňaků, doutníků a čokolád a také pořádá řízené i volné degustace.

Pro naši společnost je velmi důležité neustále zkvalitňovat služby a snažit se si udržet svoji pozici na trhu, protože v současné době je v daném oboru konkurence velmi silná.

Nová konkurence

Vstup nové konkurence na trh v oblasti prodeje vín je v dnešní době velmi častý. Víno je v dnešní době velký trend a konzumace vína u nás neustále vzrůstá. Dnešní situace ve státě ovšem příliš nepodporuje malé podniky a proto předpokládám, že největšími konkurenty se pro nás stávají velkoobchody, supermarkety a hypermarkety. Jak jsem již zmiňovala ve SLEPT analýze, konkrétně v politických faktorech, od 1. 12. 2016 bude zavedena zákonná povinnost v podobě elektronické evidence tržeb. Tato skutečnost jistě malým vinotékám neprospěje, jelikož vznikají nemalé náklady na tyto elektronické pokladny. Díky této skutečnosti bychom mohli předpokládat, že nám případná nová konkurence příliš nehrozí. Jako další bariéru, která vzniká ze strany státu, bych také uvedla zákon o vinohradnictví a vinařství. Tento zákon také příliš nepodporuje zrealizování podnikatelského záměru na založení nové vinotéky.

Vliv odběratelů

Podnik své zboží nabízí různým zákazníkům. Společnost oslovuje nejen mladé odběratele, ale i rodiny s dětmi nebo seniory. Nejvíce se společnost zajímá o zákazníky, kteří si přijdou pro dobré a kvalitní stáčené víno. Další velmi důležitou skupinou jsou zákazníci, kteří přijdou do vinotéky posedět. Aby společnost podpořila návštěvnost rodin s dětmi, vytvořila malý dětský koutek jak venku tak i uvnitř. Myslím si, že síla odběratelů je poměrně značná. Danou sílu odběratelů určuje určitě to, že můžou bez jakéhokoli rozmýšlení změnit dodavatele, který jim nabídne víno za nižší cenu.

Vliv dodavatelů

Společnost Víno má již od počátku podnikání pouze 1 dodavatele v oblasti vína. Jak jsem již na začátku této práce uváděla, vinotéka si především zakládá na kvalitě vína. Podniku trvalo nemalou dobu, než našla již zmiňovaného „malého“ vinaře, na kterého se dá spolehnout. Myslím si ale, že by neměl podnik spoléhat pouze na jednoho dodavatele. Může totiž nastat řada nepříjemných situací, a dodavatel nám sudové víno nedodá. Například autonehoda, problémy v rodině, zhoršení kvality vína. Jelikož je náš podnik založen na prodeji vína, bylo by velmi nepříjemné. Jak jsem již zmínila, výběr dodavatele je běh na dlouhou trať. Moravských vinařů je samozřejmě mnoho, ale ne každý vinař dnes myslí především na kvalitu a dělá víno, jak se říká „srdcem“. Přibývá podniků, které dělají víno ve velkém objemu, a to přesně není dodavatel, kterého pro Víno chceme. Požadujeme víno s příběhem, víno, které má duši. Z tohoto důvodu si myslím, že je vliv dodavatelů poměrně velký.

Substituční produkty

Jako substitut vína můžeme například považovat pivo a lihoviny. Češi jsou obecně druzí největší pijáci v Evropě. Dle ČSÚ je roční spotřeba alkoholu u nás za posledních 70 let téměř trojnásobná. To ovšem nic nemění na faktu, že je na trhu mnoho substitutů. Tyto substituty můžeme rozdělit dle chuti a dle kvality. Chuť se velice obtížně hodnotí, jelikož je subjektivní. Dle kvality se již lépe dá objektivně hodnotit. Záleží především na obsahu alkoholu, obsahu cukru atd. Myslím si, že hrozby substitutů jsou střední, když vezmeme v potaz, že se v ČR neustále zvyšuje spotřeba alkoholu.

V následující tabulce je zpracován souhrn Porterovy analýzy pěti sil, kde ve sloupci hodnocení je škála od 1 do 10 – čím vyšší číslo, tím vyšší vliv daného faktoru.

Oblasti	Charakteristika rizik	Hodnocení	Charakteristika příležitostí	Hodnocení
Stávající konkurence a její strategie	Silná konkurence	7	Pozice na trhu - kvalita poskytovaných služeb, rozšiřování nabídky	9
Nová konkurence	Hrozba vstupu konkurence	5	Neustále rostoucí poptávka po víně - získávání nových zákazníků	7
Vliv odběratelů	Přechod ke konkurenci - nespokojenost	6	Stávající stálí zákazníci - zisk nových zákazníků	8
Vliv dodavatelů	Závislost na jednom dodavateli, neshody	10	Dlouholetá spolupráce s dodavatelem, výběr dalšího zodpovědného a vyhovujícího dodavatele	7
Substituční produkty	Restaurace, kavárny, bary - levnější konkurence	4	Zvyšující se obliba a trend pití vína	8

Tabulka 4: Souhrn Porterovy analýzy pěti sil

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4 Analýza 7S

Tento model je určen především k analýze vnitřního prostředí. Pomocí této analýzy můžeme určit klíčové faktory, které ovlivňují společnost. Využijeme sedm na sebe navazujících faktorů.

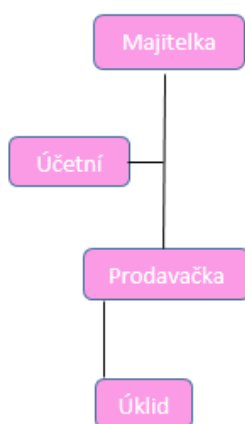
3.4.1 Strategie

Společnost Víno je malý podnik, který je tvořen majitelkou, která zároveň působí jako manažerka a provozní. Dále podnik tvoří zaměstnanci, kterými jsou: prodavačka, účetní a uklízečka. Tato společnost nemá přesně specifikovanou strategii v podnikové

dokumentaci. Podniková strategie vyplývá postupně z představ majitelky a s chodem společnosti. Jako primární cíl uvedu například udržení stávajícího podílu na trhu. V současné době, se i přes čím dál větší regulaci tohoto trhu ze strany státu (zákon o vinohradnictví a vinařství) objevují stále další konkurenti. Podnik Víno a jiné dobroty má oproti konkurenci výhodu stabilního okruhu odběratelů a konzumentů, kteří se na vinotéky naučili pravidelně chodit. V rámci zkvalitňování služeb za účelem splnění uvedené strategie podniku, společnost neustále zvyšuje kvalitu poskytovaných služeb a nabízeného sortimentu.

3.4.2 Struktura

Společnost se skládá z majitelky, prodavačky, účetní a uklízečky. Jedná se tedy o mikro podnik, který má do 5 zaměstnanců, kde má veškeré rozhodovací pravomoci majitelka. Majitelka nyní zvažuje, že povýší stávajícího zaměstnance na funkci manažera. Tento zaměstnanec je již v podniku od jeho založení a osvědčil se jako zodpovědný a spolehlivý pracovník. Majitelka toto rozhodnutí zvažuje, aby za ní mohl převzat nějaké povinnosti a ona se mohla dále zaměřit na rozvoj podniku.



Obrázek 10: Organizační struktura společnosti Víno a jiné dobroty

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.4.3 Systém řízení

Investice do informačního systému není vzhledem k velikosti podniku nutná. Společnost si vede svoji evidenci skladu a prodaného zboží, především aby měla přehled a zavčas mohla zboží objednat.

3.4.4 Styl řízení

Styl řízení je v tomto podniku demokratický. Majitelka je otevřená jakýmkoliv nápadům na zlepšení chodu společnosti zaměstnanců. Důležité rozhodnutí dělá majitelka, ale vždy situaci diskutuje s personálem a společně hledají nejvhodnější řešení. Zaměstnanci mají jasně nastavené povinnosti, které musí plnit. Tato společnost je vedená v rodinném a přátelském duchu.

3.4.5 Spolupracovníci

Spolupracovníci neboli zaměstnanci jsou velmi důležitý faktor pro dobře fungující podnik. Majitelka podniku si to uvědomuje, a proto neustále nabádá obsluhu, jak se přesně má chovat. Díky rodinným vztahům ve firmě vládne především vzájemná důvěra a loajalita. Na prodejce jsou kladeny vyšší nároky, co se týče profesionality a znalosti vína. Mzdy jsou pro zaměstnance stanoveny fixně, ale v případě nadprůměrných tržeb dochází k udělování odměn za vykonanou práci, dle uvážení majitelky.

3.4.6 Sdílené hodnoty

Všichni zaměstnanci společnosti mají stejný cíl. Mezi sdílené hodnoty firmy radíme zejména orientaci a zákazníka a jeho spokojenost. Cílem vinotéky není pouze jednorázový prodej ale navázání trvalého vztahu se zákazníkem, aby se neustále vracel.

3.4.7 Schopnosti

Majitelka dbá na to, aby měli pracovníci dostatečné znalosti a schopnosti na vykonávání svých pozic. Ve společnosti se zaměřujeme jak na soft skills tak i na hard skills. Mezi soft skills zahrnujeme sociální oblast. Jedná se o to, jak se daní zaměstnanci umí chovat. Hard skills jsou schopnosti odborné. Radíme sem především znalost vína a také znalost s vedením celého podniku.

V následující tabulce je zpracován souhrn analýzy 7S, kde ve sloupci hodnocení je škála od 1 do 10 – čím vyšší číslo, tím vyšší má daný faktor vliv.

Oblasti	Slabé stránky	Hodnocení	Silné stránky	Hodnocení
Strategie	Nepřesně definovaná strategie podniku	7	Stabilní okruh odběratelů a konzumentů, udržování kvality	8
Struktura	Majitelka vede podnik sama	4	Majitelka má veškeré rozhodovací pravomoci	5
Systém řízení	Chybí informační systém	4	Možnost zdokonalení evidence zboží a možnost založení IS	5
Styl řízení			Demokratický styl řízení, přátelské vztahy na pracovišti	6
Spolupracovníci			Vzájemná důvěra, loajalita, profesionální přístup personálu	7
Sdílené hodnoty			Navazování vztahu se zákazníkem, všichni zaměstnanci mají stejný cíl - spokojenost zákazníka	7
Schopnosti			Zaměstnanci mají dostatečné schopnosti a znalosti (soft, hard skills)	8

Tabulka 5: Souhrn analýzy 7S

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5 Marketingový mix společnosti

Rozbor komunikačního mixu umožňuje odhalit, zda zvolená firma efektivně využívá všechny své nástroje, a zároveň identifikuje jeho nedostatky a vymezuje prostor pro zlepšení. Hlavní myšlenkou podniku je nejen vysoký zisk ale také prodej příjemného zážitku a vytváření příjemné atmosféry. Na těchto aspektech si firma velice zakládá.



Obrázek 11: Marketingový mix

(Zdroj: <https://www.foreveryone.cz/marketingovy-mix-jak-moc-je-dulezity>)

3.5.1 Produkt

Vinotéka poskytuje kvalitní a chutné nápoje od prověřených dodavatelů. Produkt vinotéky Vínko tvoří sudová vína, lahvová vína, točené pivo, nealkoholické nápoje a doplňkový sortiment.

- Sudová vína – nabídka sudových vín se standardně skládá z 14 různých druhů a ty jsou v průběhu roku obměňovány, dle nabídky vinaře. Struktura se ovšem nemění. Zákazník si má vždy možnost vybrat z osmi druhů bílého vína, jednoho druhu růžového a pěti druhů červeného vína. Celková nabídka je převážně tvořena z vín suchých, ale nechybí ani zástupci vín polosladkých. Tyto zmíněná sudová vína pochází z vinařství v Rakvicích na jižní Moravě. Vína jsou stáčena do nabízených lahví o objemu 1 litr, 1,5 litru nebo 2 litry. Možnost stočení vína i do vlastních nádob.
- Lahvová vína – nabídka lahvových vín se skládá z moravských vín, a to především z malých rodinných vinařství. Dále jsou v nabídce také zahraniční vína, koňaky a sekty.
- Točené pivo – nabídka piva ve vinotéce je sice nestandardní ale v tomto případě velice důležitá zejména kvůli velké letní zahrádce. V nabídce jsou v letním období obvykle tři druhy piva, a to 10° a 12° od pivovaru Bernard a jako třetí se točí méně známá piva z menších pivovarů (Ferdinand).
- Nealkoholické nápoje – nabídka nealkoholických nápojů se skládá z točené limonády (kofola), dále z různých druhů limonád Zon, stoprocentní přírodní

hroznový mošt, různé druhy džusů, voda perlivá, neperlivá i kohoutková atd. Dále jsou také v nabídce vinotéky teplé nápoje – káva, čaj, svařené víno, grog atd.

- Doplňkový sortiment – tento sortiment sice netvoří stěžejní část nabídky podniku, nicméně hraje velice důležitou roli. Přispívá totiž k celkové spokojenosti zákazníků, která je předpokladem k jejich opětovné návštěvě. Doplňkový sortiment zahrnuje různé pochutiny, destiláty, dárkové tašky a krabičky.

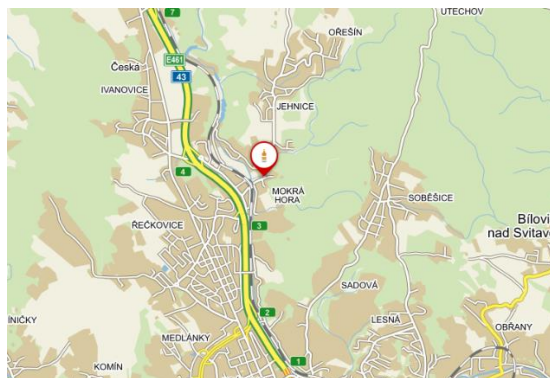
Ze široké škály pochutin si zákazník může k vínu objednat například netradiční domácí klobásky z Havlíckovo řeznictví a uzenářství v Třebíči (klobása se sušenou švestkou, s vlašskými ořechy, anebo portským vínem). Dále je připraven široký sortiment španělských oliv různých druhů. V neposlední řadě jsou v nabídce brambůrky, slané tyčinky, kreky a drobné sladkosti pro děti. Dále si zde zákazník může vybrat z rozmanitého výběru ořechů na váhu, a to jak slaných tak sladkých. V letním období jsou k dispozici menší pokrmy jako například hermelín a utopenec s chlebem.

Destiláty reprezentuje kvalitní skotská whisky, bourbon, gin, koňak a rum. Dále jsou v nabídce i méně kvalitní běžné lihoviny.

V poslední řadě bych ráda uvedla dárkové tašky a krabičky na zakoupené lahvové víno.

3.5.2 Místo

Jediným způsobem, jak zakoupit produkt vinotéky, je návštěva kamenné prodejny, která se nachází v příjemném prostředí zástavby rodinných domů v okrajové části Brna na ulici Tumaňanova na Mokré hoře. Místo prodeje je příjemné a moderně zařízené. Za čistotu provozovny zodpovídá uklízečka. Vnitřní posezení má kapacitu 16 – 18 míst a je zde možné pořádat různé oslavy.



Obrázek 12: Umístění vinotéky na mapě

(Zdroj: <https://mapy.cz>)

Od jara do podzimu je zde otevřena venkovní zahrada, kde je posezení umístěno pod korunami stoletých kaštanů. V zahradě se nachází i hřiště s houpačkami, skluzavkou, kolotočem a velkou trampolínou pro zábavu dětí.



Obrázek 13: Venkovní zahrádka Vínko a jiné dobroty

(Zdroj: <http://vinkoajinedobroty.webmium.com/>)

3.5.3 Cena

O cenách rozhoduje majitelka společnosti a snaží se je udržovat stálé. Ceny sudových a lahvových vín, točeného piva a ostatního sortimentu jsou stanoveny především v závislosti na výši:

- nákupní ceny stanovené dodavatelem
- nákladů na provoz vinotéky
- nákladů na marketingovou komunikaci

3.5.4 Propagace

Společnost Víňko využívá ze svého zviditelnění doposud jen několik nástrojů komunikačního mixu. I přes spokojenost stálých zákazníků si ovšem myslím, že působení těchto nástrojů není dostatečné a nestačí k oslovení širšího spektra spotřebitelů.

- Reklama – velmi důležitým druhem reklamy je pro začínajícího podnikatele venkovní reklama, protože právě ta rozhoduje, zda si náhodný kolemjdoucí podniku všimne. Na rohu vinotéky v blízkosti provozovny je připraven poutač, který je dobře viditelný i ze silnice pro projíždějící auta – je tedy dobře viditelný i z větší vzdálenosti. Vedle vchodu do vinotéky je umístěna cedule, která je díky svému barevnému kontrastu nepřehlédnutelná. Poslední co potenciálnímu zákazníkovi usnadní orientaci je svítící cedule posazená přímo na rohu podniku, směřující do ulice.



Obrázek 14: Venkovní reklama Víňko a jiné dobroty

(Zdroj: <https://www.firmy.cz/detail/12778220-vinko-a-jine-dobroty-brno-mokra-hora.html>)

Dalším propagačním materiálem, který lze využít především při osobním styku s hosty jsou vizitky. Vizitka spadá mezi jeden z nejdůležitějších komunikačních

prostředků, jelikož obsahuje veškeré potřebné údaje, které zákazník potřebuje vědět. Na vizitce níže je uveden název podniku, jméno provozovatele, adresa podniku, telefonní kontakt, e-mail a adresa webových stránek.



Obrázek 15: Vizitka vinotéky Vínko a jiné dobroty

(Zdroj: <http://vinkoajinedobroty.webmium.com/>)

K oslovení nových zákazníků využívá podnik také nástroje internetu. Prvním z nich jsou webové stránky, které informují kupující o nabídce a nabízí také fotogalerii podniku. Druhým on-line nástrojem sloužícím k propagaci je Facebook. Na této sociální síti je možné najít profil Vínka, který umožňuje fanouškům sdílet své poznatky a vyjádřit také svůj názor na podnik.

3.6 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je velmi významnou součástí marketingu. Umožňuje získat informační náskok a snižuje riziko podnikání, protože dodává informace potřebné pro tvorbu marketingových strategií. Z tohoto důvodu může být významným zdrojem konkurenční výhody.

Celý tento výzkum je založen na zkoumání spokojenosti stálých zákazníků vinotéky. Výzkum bude prováděn kvantitativní metodou pomocí dotazníkového šetření. Hlavním zdrojem informací je vlastní výzkum, který přinesl primární, dosud neexistující data.

3.6.1 Výzkumná otázka a cíl dotazníkového šetření

Hlavní výzkumná otázka zní:

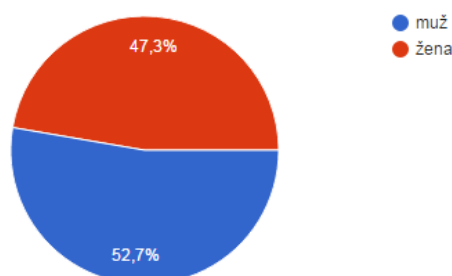
Jak současná marketingová strategie podniku Vínko a jiné dobroty odráží požadavky a preference stálých zákazníků?

Základním cílem výzkumu je prozkoumat spokojenost stálých zákazníků podniku pomocí dotazníkového šetření a následně navrhnout novou, lepší marketingovou strategii. Ze zrealizovaného dotazníkového šetření bych chtěla vyčíst nedostatky týkající se marketingové strategie společnosti a také zjistit veškeré požadavky zákazníků. Výzkum je realizován z důvodu zlepšení poskytovaných služeb v podniku.

3.6.2 Výsledky výzkumu

V této kapitole se budu zabývat analýzou jednotlivých otázek dotazníkového šetření. Každá z následujících otázek je samostatně graficky zobrazena a následně i vyhodnocena.

1) Vaše pohlaví?

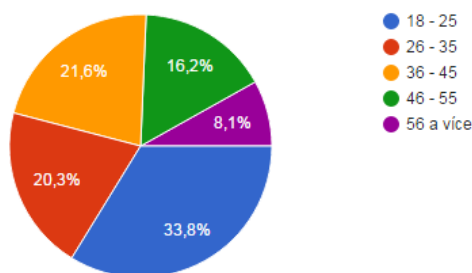


Graf 4: Pohlaví respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Z první otázky, která se zaměřuje na pohlaví respondenta, jasně vyplývá, že ve zkoumaném vzorku zákazníků převažují muži avšak ne o mnoho. Tento fakt podporuje dle mého názoru skutečnost, že ve vinotéce točíme i pivo kvůli velké letní zahrádce.

2) Věk v rozmezí?

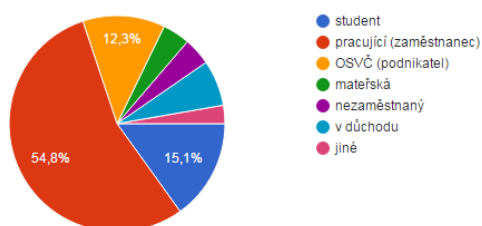


Graf 5: Věk respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Další otázka se zaměřuje na věkové rozmezí zákazníků vinotéky. Největší skupinu tvoří zákazníci ve věkovém rozpětí 18 - 25 let. Následuje skupina zákazníků ve věkovém rozpětí 36 – 45 let. Další obsáhlou skupinou je věkové rozmezí 26 – 35 let. Tyto tři skupiny dohromady tvoří hlavní část klientů vinotéky. Následující skupinou jsou zákazníci ve věku 46 – 55 let a poslední skupinu tvoří zákazníci ve věku 56 a více let. Z této provedené analýzy lze usuzovat, že cílovou skupinu tvoří zákazníci ve věku 18 – 45 let.

3) Vaše sociální zařazení?

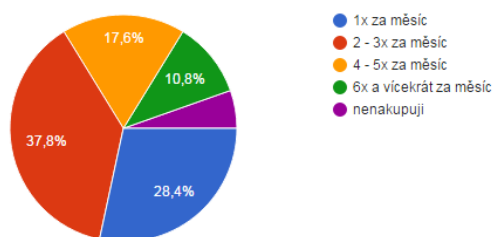


Graf 6: Sociální zařazení respondentů

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Následující graf nám zobrazuje sociální zařazení zákazníků. Největší skupinu tvoří pracující zákazníci (zaměstnanci). Tento výsledek se dal předpokládat. Dále následuje skupina zákazníků studujících. Další obsáhlejší skupinou jsou podnikatelé (OSVČ). Tyto tři skupiny dohromady tvoří hlavní část klientů vinotéky. Zbývající skupinou jsou zákazníci v důchodovém věku, na mateřské, anebo nezaměstnaní.

4) Kolikrát do měsíce nakupujete ve vinotéce?



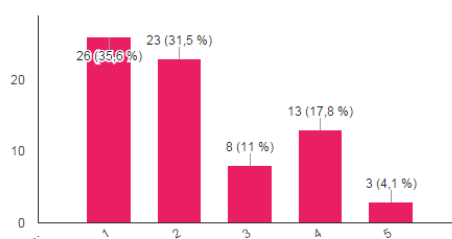
Graf 7: Četnost měsíčních nákupů

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Následující graf nám zobrazuje, kolikrát za měsíc každý z respondentů využil služeb vinotéky. Největší podíl grafu představují stálí zákazníci navštěvující podnik průměrně 2 – 3x za měsíc. Následující skupinou jsou klienti, kteří navštěvují Vínko průměrně jednou za měsíc. Tyto dvě skupiny představují dohromady téměř tři čtvrtě celého grafu. Další obsáhlou skupinu tvoří zákazníci, navštěvující vinotéku 4 -5x za měsíc. Tato skupina respondentů tvoří téměř 20% což je velikým úspěchem. Poslední skupinu tvoří zákazníci, kteří vinotéku navštěvují 6x a vícekrát za měsíc.

5) Jak jste spokojen/a s cenou za litr vína v naší vinotéce?

(1. - nejvíce spokojen/a, 5. - nespokojen/a)



Graf 8: Spokojenost s cenou za litr vína

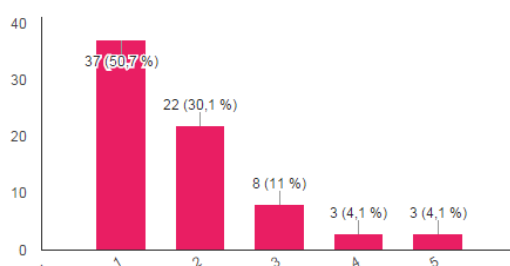
(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Další otázka dotazníkového šetření se zabývá problematikou spokojenosti zákazníků týkající se ceny za litr vína. Z grafu je patrné, že více než 60% procent respondentů hodnotí cenu vína pozitivně. Jsou zde ovšem zaznamenány i negativní odpovědi. Více než 20% respondentů odpovědělo, že jsou s cenou vína nespokojeni. Průměrná cena vína za litr ve vinotéce nepatří mezi nejlevnější a je to způsobeno výběrem

vinařů. Vedení podniku si velice zakládá na kvalitě vína, a jak jistě každý chápe cena je s kvalitou úzce spjata. Mezi hlavní dodavatele vína patří malí vinaři z Moravy. Tito vinaři dělají víno opravdu srdcem a na víně je to znát. Jelikož je zřejmé, že takovýto malý vinař nebude mít cenu srovnatelnou s nějakým velkoprodejcem, zůstává teď otázkou, zda si zakládat dále na kvalitě vína, anebo jít s cenou dolů, i když na úkor kvality.

6) Jak jste spokojen/a s kvalitou vín v naší vinotéce?

(1. - nejvíce spokojen/a, 5. - nespokojen/a)



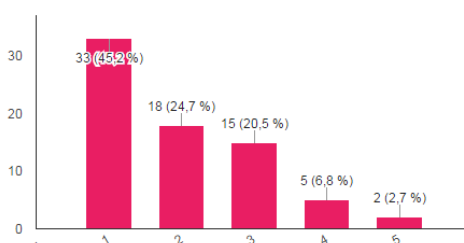
Graf 9: Spokojenost s kvalitou vína

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

V následujícím grafu je patrné, že s kvalitou vína je ve vinotéce spokojena velká většina zákazníků. Pouze zhruba 10% respondentů odpovědělo záporně. Je velmi těžké mít vždy veškerá prodávaná vína na špičkové úrovni a určitě se stane, že například jedno sudové víno z 20 je kalné (nemá jiskru). Myslím si ale, že z výše uvedeného grafu lze usuzovat, že jsou v tomto ohledu zákazníci podniku spokojeni.

7) Jak jste spokojen/a se sortimentem vín, které vinotéka nabízí?

(1. - nejvíce spokojen/a, 5. - nespokojen/a)



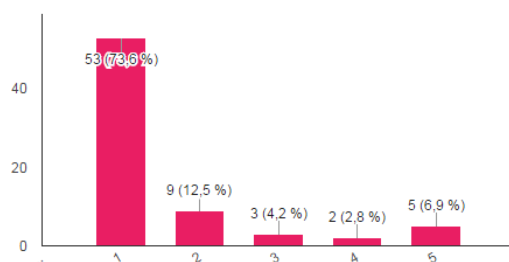
Graf 10: Spokojenost se sortimentem vín

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Na otázku spokojenosti se sortimentem vín opět více než tři čtvrtiny respondentů hodnotí tento aspekt jako perfektní či velmi dobrý. Z výše uvedeného lze tedy usuzovat, že jsou v tomto ohledu zákazníci v podniku spokojeni. Přesto ale zhruba 10% procent zákazníků odpovědělo negativně. Vinotéka Vínko nepatří mezi největší vinotéky Brna. Myslím si, že právě velikost vinotéky má velký vliv na sortiment vína.

8) Jak jste spokojen/a s přístupem personálu?

(1. - nejvíce spokojen/a, 5. - nespokojen/a)



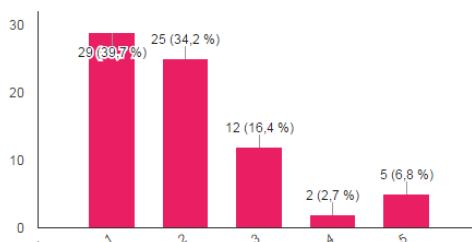
Graf 11: Spokojenost s přístupem personálu

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Z grafu je patrné, že většina zákazníků je s přístupem personálu spokojená a hodnotí práci personálu jako perfektní. Tento výsledek je zapříčiněn tím, že jsou zaměstnanci dobře motivovaní a práce je baví. Tato práce je v příjemném prostředí a s příjemnými lidmi tudíž se není čemu divit, že je obsluha také příjemná. Dalším faktorem, který motivuje zaměstnance, je také velmi dobře finančně ohodnocená práce. Našli se ovšem i respondenti, kteří hodnotí práci personálu negativně. Myslím si, že toto negativní hodnocení má na svědomí venkovní zahrádka, která není s obsluhou, a také se někdy v létě stává, že zákazníci musí čekat ve frontě, jelikož je prostě moc práce na jednoho zaměstnance. V součtu ale tato analýza vyšla velmi kladně, takže si myslím, že jsou v tomto ohledu zákazníci podniku spokojeni.

9) Jak jste spokojen/a s kvalitou služeb které vinotéka nabízí?

(1. - nejvíce spokojen/a, 5. - nespokojen/a)



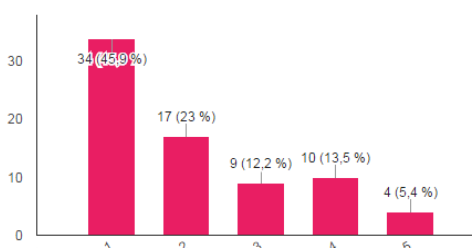
Graf 12: Spokojenost s kvalitou služeb vinotéky

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Na otázku spokojenosti s kvalitou služeb vinotéky respondenti odpovídali kladně. Toto hodnocení souvisí již i s otázkami uvedenými výše. Pouze 7 respondentů odpovědělo záporně a 12 negativně. Myslím si, že negativní hodnocení může souviset se zahrádkou bez obsluhy. Celkově ale hodnocení vyšlo kladné, takže považujeme zákazníky za spokojené.

10) Jak jste spokojen/a s prostředím, kde se vinotéka nachází?

(1. - nejvíce spokojen/a, 5. - nespokojen/a)



Graf 13: Spokojenost s lokalitou vinotéky

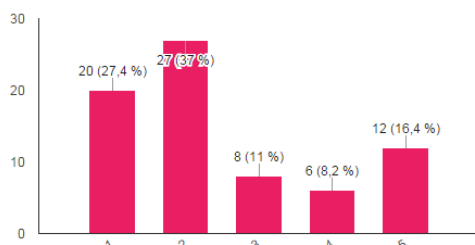
(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Otázka týkající se spokojenosti zákazníků s prostředím, kde se vinotéka nachází, dopadla kladně. Interiér vinotéky je nově zrekonstruovaný. Interiér působí vkusně a čistě. Venkovní zahrádka se nachází pod velikými stromy a je všude velké množství kytěk a keřů. Další výhodou podniku je zrealizované dětské hřiště, které je součástí venkovní zahrádky. Více než 15% zákazníků hodnotí prostředí negativně. Tento fakt by mohl být způsoben tím, že se vinotéka nachází přímo u silnice. Pro některé zákazníky to nemusí

být příjemné ale je potřeba uvážit, že kdyby kolem vinotéky silnice nevedla, byla by návštěvnost vinotéky o mnoho menší.

11) Jak jste spokojen/a s prodejní dobou vinotéky?

(1. - nejvíce spokojen/a, 5. - nespokojen/a)



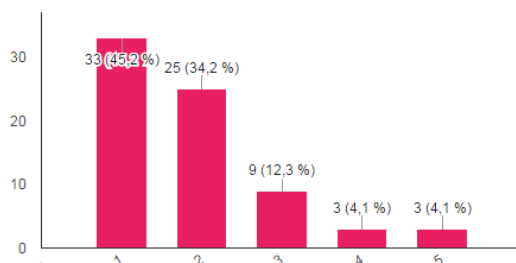
Graf 14: Spokojenost s prodejní dobou vinotéky

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Další otázka se zaměřuje na otevírací dobu vinotéky. Z grafu je patrné, že více než 30% respondentů jsou s prodejní dobou nespokojeni, anebo hodnotili neutrálně. Otevírací doba vinotéky je každý den (včetně víkendů) od 15:00 do 20:00. Prodejní doba 5 hodin je pro mnoho lidí nedostačující. Nikdy ale zákazníky netlačíme k odchodu. Jsou dny, kde se v létě zavírá třeba až v 11 hodin, protože je venku pěkné počasí a lidem se zkrátka nechce domů. Většina stálých zákazníků už jsi na pracovní dobu zvykla a je pro ně dostačující což znázorňuje graf výše. Radikálně prodloužit pracovní dobu dle mého názoru není správný krok, protože když si propočítáme náklady, v součtu se to nevyplatí.

12) Jak byste ohodnotil/a Vaši celkovou spokojenost s vinotékou?

(1. - nejvíce spokojen/a, 5. - nespokojen/a)

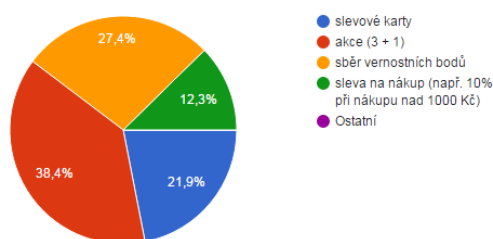


Graf 15: Celková spokojenost s vinotékou

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Následující graf zobrazuje celkovou spokojenost zákazníků s vinotékou. Je to v podstatě souhrn všech předešlých otázek kromě otázek týkajících se segmentů. Celkový průzkum spokojenosti dopadl nad očekávání dobře. Výzkum ovšem zahrnuje i negativní odpovědi, což je nutné vzít v potaz. Osobně si myslím, že na každém podniku je neustále co zlepšovat. Každá společnost by se měla zaměřovat stejně tak jako na získávání nových zákazníků, tak na zvyšování spokojenost zákazníků stávajících.

13) Jaký druh věrnostního programu byste uvítali?

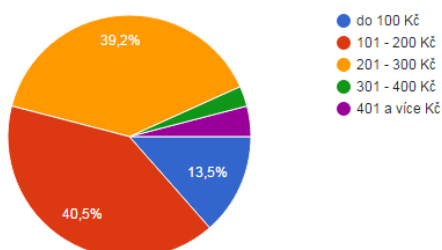


Graf 16: Preferované druhy věrnostních programů

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Z následujícího grafu je patrné, že co se týče věrnostního programu, většina respondentů upřednostňuje akce 3 + 1. Myslím si, že si zákazníci uvědomují, že tento věrnostní program je pro ně nejvýhodnější. Dalším upřednostňovaným věrnostním programem je sběr věrnostních bodů a dále slevové karty. Poslední v pořadí je sleva na nákup (např. 10% při nákupu nad 1000 Kč). Z toho výzkumu vyplývá, že zájem o věrnostní program je. Pro mne to znamená, že bych se měla zamyslet v návrzích nad realizací věrnostního programu.

14) Kolik peněz v průměru utratíte ve vinotéce, během jedné návštěvy?

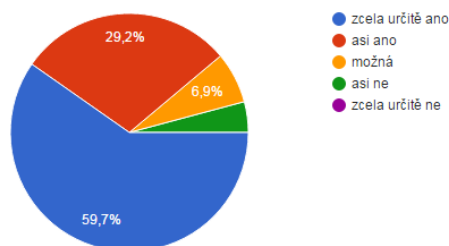


Graf 17: Průměrná útrata peněz během jedné návštěvy vinotéky

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Z grafu, který zobrazuje, kolik zákazníků v průměru utratí ve vinotéce během jedné návštěvy, vyplývá, že nejvíce zákazníků utratí 101 - 200 Kč a 201 – 300 Kč. Dále následuje skupina zákazníků, kteří utratí během jedné návštěvy do 100 Kč. Následující skupina utratí za jednu návštěvu více než 401 Kč. Poslední skupinu tvoří zákazníci, kteří utratí průměrně 301 – 400 Kč.

15) Doporučil/a byste vinotéku svým známým?

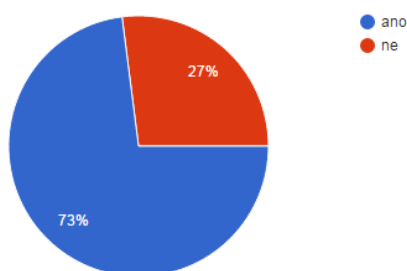


Graf 18: Doporučení vinotéky známým

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Z následujícího grafu vyplývá, že více než tři čtvrtiny respondentů by vinotéku doporučily svým známým. Tento výsledek považují za velmi přínosný. Jedná se totiž o neplacenou reklamu a mnohdy i nejúčinnější. 7% zákazníků by možná doporučily vinotéku známým a skupina zákazníků, kteří by vinotéku nedoporučily známým je zanedbatelná.

16) Nakupujete víno v jiné vinotéce?

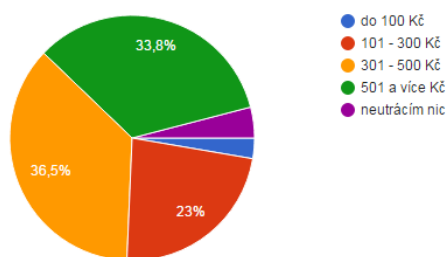


Graf 19: Nákup vín u konkurence

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Předposlední dotazníková otázka se zaměřuje na fakt, zda zákazník nakupuje víno i v jiné vinotéce. 73% zákazníků nakupuje víno v jiné vinotéce a 23% respondentů nakupuje víno pouze v naší vinotéce. Vinotéka leží na okraji Brna a myslím si, že tento fakt souvisí s tímto výsledkem výzkumu. Zákazník nemá vždy čas přijet do naší vinotéky a víno si koupí v nejbližší vinotéce.

17) Kolik peněz v průměru utratíte za víno za jeden měsíc?



Graf 20: Průměrná útrata peněz za víno (měsíční)

(Zdroj: Vlastní zpracování v aplikaci Google Forms)

Poslední otázka je zaměřena na to, kolik zákazník průměrně utratí za víno za jeden měsíc. Nejvíce respondentů zvolilo 301 – 500 Kč. Další početná skupina za měsíc utratí 501 a více. Tyto dvě skupiny zaujímají tři čtvrtiny celkového grafu. Poslední početná skupina utratí za měsíc 101 – 300 Kč. Skupina zákazníků, kteří utratí do 100 Kč je zanedbatelná část.

3.7 SWOT analýza

Poslední prováděnou analýzou je SWOT analýza, díky které identifikujeme slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby společnosti. Tato analýza slouží pro komplexní shrnutí informací získaných pomocí předešlých analýz. Využíváme zde tedy informace, které vychází z vnitřního i vnějšího prostředí společnosti. Hlavním úkolem je zde eliminace možných hrozeb a naopak využití možných příležitostí.

3.7.1 Silné stránky

Jako hlavní silnou stránku našeho podniku považují především kvalitu prodávaných produktů především vína a také kvalitu poskytovaných služeb. Z daného výzkumu

vyplývalo, že jsou si v dnešní době lidé ochotní za kvalitu vína zaplatit. Další velmi důležitou silnou stránkou je také odlišení našich služeb od konkurence. Ve většině vinoték není žádný prostor pro posezení. My nabízíme posezení jak vnitřní nekuřácké, tak venkovní. Dále nabízíme nejen rozmanitý výběr různých druhů vín ale i točené pivo takže si u nás vybere opravdu každý. Mezi silné stránky určitě řadíme i náš kvalifikovaný personál, který je velmi ochotný našim zákazníkům vyhovět a dobře poradit při výběru vína, a také příjemné prostředí, kde se zákazníci budou cítit jako doma. Následná velmi důležitá silná stránka podniku je také určitě vlastnictví prostor vinotéky provozovatelkou Vínka. Tato výhoda je určitě zásadní. Placení vysokého nájmu by našemu podniku určitě neprospělo. A jako poslední silnou stránku bych uvedla poskytování wifi připojení zdarma.

3.7.2 Slabé stránky

Mezi hlavní slabé stránky našeho podniku patří relativně krátká otevírací doba podniku. Prodejní doba je od 15:00 do 20:00, tudíž máme pouze odpolední provoz. Z dotazníku vyplývalo, že to některým stálým zákazníkům vadí. Další zásadní slabou stránkou společnosti je jeden dodavatel vína. Myslím si, že není dobré spoléhat pouze na jednoho dodavatele. Je to také velmi riskantní. Může nastat jakákoli nepříjemná situace a dodavatel nám víno nedodá anebo se rapidně zhorší kvalita. Mezi slabé stránky dále musíme řadit také lokalitu našeho podniku. Vinotéka se nachází až na okraji města a je tím pádem zřejmé že tržby nebudou tak vysoké jako třeba ve středu města. Další slabou stránku uvádím vyšší cenu za litr vína. V provedeném výzkumu vyšlo najevo, že některým stálým zákazníkům přijde cena vína příliš vysoká. Jako nejvhodnější řešení vidím najít nového levnějšího vinaře, který ovšem bude mít kvalitní vína. Najít takového vinaře není vůbec lehké, ale jestliže by to mělo zvýšit spokojenost zákazníků, jistě se hledání vyplatí. Další velmi důležitou slabou stránkou je pro náš podnik celková propagace a reklama, kterou majitelka podniku příliš neřeší. A jako poslední slabou stránku musím uvést nízké tržby týkající se slabých měsíců v roce.

3.7.3 Příležitosti

Jako největší příležitost pro podnik vnímám zaměření se na propagaci, a to například na sociální sítě, kdy daná reklama není příliš nákladná ale je velmi účinná. Velká

příležitost je pro nás určitě zájem zákazníků o vinotéku a velmi pozitivní ohlasy. Výzkum ukázal, že zhruba 90% zákazníků vinotéku doporučí svým známým. Doporučení ostatním potencionálním zákazníkům považuji za velmi cenou a neplacenou reklamu. Dále jako příležitost vidím zvětšování počtu stálých zákazníků a zvyšování kvality služeb vinotéky. Příležitostí podniku je jistě také velké procento klientů v produktivním věku 18 až 45 let. Další příležitostí je určitě také ochota zákazníků utratit poměrně dost peněz ve vinotéce, což potvrzuje náš provedený výzkum. Jako poslední příležitost vidím zřízení elektronického obchodu a kvalitních webových stránek.

3.7.4 Hrozby

Největší hrozbou je pro náš podnik nový zákon o vinohradnictví a vinařství. Velkou hrozbou pro náš podnik je také vstup nových konkurentů na trh. Jak všichni víme vinoték je v dnešní době opravdu velmi mnoho. Ve středu Brna jsou některé umístěny dokonce vedle sebe. Víno a jiné dobroty má výhodu v tom, že poskytují originální služby naproti ostatním vinotékám a také si odvážím tvrdit, že se vyznačuje opravdu kvalitním vínem, což u některých vinoték ve středu města se bohužel říci nedá. Ovšem i v této situaci Víno ohrožuje konkurence. Z tohoto důvodu bych se zaměřila více na reklamu a propagaci například na facebook stránkách. Ohrozit nás také může trh práce. Když neseženeme kvalifikované pracovníky delší dobu, náš růst firmy se výrazně zpomalí. A jako poslední hrozbu vnímám zvyšování cen a energií, které zvyšují naše fixní náklady.

V následující tabulce je zpracován souhrn SWOT analýzy.

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Kvalita zboží a poskytovaných služeb	Chybějící marketingová strategie	Propagace na sociálních sítích	Nový zákon o vinohradnictví a vinařství
Stabilní okruh odběratelů	1 dodavatel vína	Sociální faktory	Stávající i nová konkurence
Pozice na trhu	Mění se otevírací doba	Počet stálých zákazníků	1 dodavatel vína
Originalita poskytovaných služeb	Lokalita vinotéky	Rozšíření sortimentu	Zvyšování cen energií
Rozmanitý sortiment	Propagace (sociální sítě)	Marketing (webové stránky)	Finanční krize
Kvalifikovaný personál	Podnikatelská strategie (vedení - 1 osoba)	Elektronický obchod	Administrativa
Wifi a možnost parkování	Vyšší cena za litr vína	Ochota zákazníků utracet	EET - strávený čas
Individuální přístup k zákazníkovi	Nízké tržby týkající se slabších měsíců v roce		EET - strávený čas

Tabulka 6: Souhrn SWOT analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4 Vlastní návrhy řešení

Návrhová část si především klade za cíl navrhnout strategii, která posílí konkurenceschopnost podniku, zvýší tržní podíl, získá nové zákazníky a celkově zlepší situaci společnosti na trhu. Návrh strategie je prováděn na základě nastudovaných teoretických poznatků a z výsledků zpracovaných analýz v předešlé kapitole. Důležité jsou také výsledky provedeného výzkumu – dotazníkové šetření.

Při analýze skutečného stavu bylo nicméně zjištěno, že marketingová komunikace ve společnosti Vínko v podstatě neexistuje, kromě pár pokusů, které majitelka měla. Doposud se zaměřovala pouze na několik nástrojů komunikačního mixu a zajistila pouze minimální propagaci. Pro daný podnik tedy zatím neexistuje ucelená koncepce marketingové strategie.

Primárně z tohoto důvodu by bylo vhodné, aby se podnik zaměřil na vypracování marketingové komunikace. V dalším kroku je velmi důležité se s danou strategií sžít a pomocí ní dosahovat svých vytyčených strategických cílů. Pomocí této strategie by měla společnost dosahovat většího povědomí mezi zákazníky a také by měla dosahovat většího postavení na stávajícím trhu.

Postup pro vytvoření vhodné marketingové strategie:

- Definice marketingových cílů
- Volba cílové skupiny
- Sestavení marketingové strategie dle marketingového mixu
- Navržení časového harmonogramu
- Vyčíslení nákladů a přínosů nové marketingové strategie
- Kontrola úspěšnosti strategie
- Analýza rizik

4.1 Definice marketingových cílů

Úspěšnost každé společnosti tkví především v určení strategických cílů. Každý podnik by měl mít jasně dáno, kam směřuje a čeho chce v budoucnosti dosáhnout.

Strategické cíle jsou tvořeny dle pravidla SMART – specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově specifikované. Velmi důležité je také seřazení cílů dle priorit. V první fázi volíme cíl hlavní a následně cíle dílčí, které na hlavní cíl navazují. Díky konkrétním představám o chodu firmy lze zpětně kontrolovat, zda se podnik ubírá správných směrem.

Základním motivem každé společnosti je generování zisku, a ani analyzovaná firma není výjimkou. Hlavním důvodem je kladný výsledek hospodaření, který umožní společnosti další rozvoj, zajistí pevnou a stabilní pozici na trhu a také poskytne finanční uspokojení majiteli. Aby firma generovala požadovaný zisk, je nutné dosáhnout nízkých nákladů a vysoký tržeb. Růst tržeb a zvýšení prodeje nejen sudového vína je tedy hlavní cíl. Dílčí cíle jsou výběr nového dodavatele vína, vytvoření webových stránek, zavedení zákaznického programu, optimalizování pracovní doby, udržení si stávajících zákazníků a získání nových zákazníků.

Konkrétní marketingové cíle a jejich cílová hodnota:

- Zvýšení prodeje o 20% oproti loňskému roku
- Zvýšení ročních tržeb na 1 500 000 Kč
- Výběr nového dodavatele
- Optimalizace pracovní doby
- Nárůst nových zákazníků o 15%
- Zvýšení povědomí o firmě o 25%
- Zvýšení zákaznické věrnosti o 20%
- Zlepšení propagace

V následující tabulce jsou uvedeny činnosti, jak lze stanovených cílů dosáhnout.

CÍL	Činnosti vedoucí ke splnění cíle
Zvýšení prodeje	<i>Rozšíření sortimentu, pořádání akcí</i>
Zvýšení ročních tržeb	<i>Dbát na kvalitu, snaha získat nové zákazníky</i>
Výběr nového dodavatele	<i>Průzkum potenciálních dodavatelů, sjednání schůzky</i>
Optimalizace pracovní doby	<i>Analyzování nejsilnějších hodin, propočítání nákladů spojených s prodloužením pracovní doby</i>
Nárůst nových zákazníků	<i>Zlepšení propagace, dbát na kvalitu</i>
Zvýšení povědomí o firmě	<i>Poskytování kvalitních služeb, opakující se reklamy (Facebook)</i>
Zvýšení zákaznické věrnosti	<i>Zavedení zákaznických věrnostních programů</i>
Zlepšení propagace, image značky	<i>Propracovaná reklama, vytvoření kvalitních webových stránek, Facebook</i>

Tabulka 7: Činnosti vedoucí ke splnění cílů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.2 Volba cílové skupiny

Ke zvolení cílového trhu, který budu chtít vinotéka v budoucnu obsluhovat, je potřeba využít několik po sobě jdoucích kroků. V první řadě je nutné rozdělit trh dle segmentace, a to na jednotlivé skupiny zákazníků. Dále následuje vyhodnocení jejich atraktivity a výběr nejzajímavějších segmentů.

4.2.1 Dělení zákazníků dle segmentace

Trh, na kterém působí vinotéka, Víno se skládá především ze zákazníků, kteří chodí rádi do společnosti dalších lidí a mají rádi víno. Jako další skupinu spotřebitelů lze uvést lidi, kteří ocení vyšší kvalitu vína a profesionální přístup personálu. V poslední řadě trh dotváří zákazníci, kteří vyhledávají cenově výhodná vína s vyšší užitnou hodnotou.

Podnik se snaží vyhovět všem uvedeným typům zákazníků, avšak rozhodně to není lehký cíl.

Dle postoje zákazníka ke konzumaci vína můžeme dělit trh do následujících segmentů (SCHÄTZEL, DOKA a SCHÄFER, 2004):

- **Klasický znalec vína** – věk této osoby je přibližně mezi 45 – 60 lety. Hlavním představitelem tohoto segmentu je člověk vysoce vzdělaný, většinou vedoucí pracovník, anebo úspěšný podnikatel. Klade důraz na vysokou kvalitu vína. Hlavní charakteristikou je vysoká životní úroveň. Člověk v tomto segmentu preferuje víno suché, koňak a portské vína. Je to věrný zákazník, který nejvíce ocení kvalitu.

Možnosti podniku: Před zařazením vín do nabídky pečlivě vybírat kvalitní vína, zajistit široký výběr suchých vín, a to jak červených (4 druhy) tak bílých (5 druhů), dostatečný výběr portských vín (6 druhů) a koňaku (2 druhy).

Perspektiva pro podnik: Velká

- **Moderní znalec vína** – stáří daného segmentu lze odhadovat na 30 – 45 let. Pro moderního znalce je charakteristické sebevědomí, cílevědomost v jeho kariéře, vysoký příjem a spokojený rodinný život. Zásadní kritérium je pro něj atraktivita oproti jeho základního užitku. Volí neznámé typy vín, zajímá ho vzhled láhve. Upřednostňuje víno suché a sekt. Není příliš věrný zákazník, lze ho přesvědčit pozitivní image společnosti. Modernímu znalci je třeba pozornost hlavně kvůli jeho značné spotřebě vína.

Možnosti podniku: Nabízet oceněná vína, zajistit dostatečný výběr sektů (7 druhů), jakostních vín a dále také méně známé odrůdy (Blatnický roháč, Veltlínské červené rané a další).

Perspektiva pro podnik: Velká

- **Sledovatel trendů** – nejvíce sledovatelů trendů nalezneme ve věkové skupině do 30 let, nicméně nachází se napříč všemi věkovými skupinami. Hlavním představitelem je spotřebitel s nadprůměrným měsíčním příjmem. Peníze a

konzum jsou u něj na prvním místě. Zástupce této skupiny je vždy otevřen všemu novému a při nákupu ocení doporučení znalce. Vyhledává vína s vyšším obsahem cukru a také vína suchá. Věrnost u takového spotřebitele je velice proměnlivá.

Možnosti podniku: Pravidelné zřizování akcí (řízené degustace, vinobraní, zajištění certifikovaného sommeliera), velmi široký sortiment zajímavých a oceněných lahvových vín (100 druhů).

Perspektiva pro podnik: Velká

- **Mladý nekomplikovaný jedinec** – spadá sem zákazník nižšího věku, většinou student, kterého jeho plat není příliš vysoký. Je charakteristický spontánností a nezávazností. Nároky na kvalitu nejsou příliš vysoké. Důležité je hlavně to zda mu chutná. Pro podnik je tento segment zajisté velice důležitý, jelikož tento spotřebitel je vzhledem k jeho nízkému věku jistým příslibem do budoucna.

Možnosti podniku: Zajištění příjemného prostředí s osobitou atmosférou (maximální kapacita 25 osob u vnitřního posezení a maximální kapacita 35 osob u venkovního posezení), cenové rozpětí lahvových vín již od 100 do 1500 Kč a sudových vín od 60 do 100 Kč/litr.

Perspektiva pro podnik: Velká

- **Nejistý hlavní proud** – daný segment zahrnuje nejpočetnější skupinu zákazníků ve věku 45 – 59 let. Je to obvykle člověk s nižší úrovní vzdělání pobírající průměrnou mzdu. Charakteristické pro něho je, že se často přizpůsobuje svému okolí a snaží se nevybočovat. Preferuje známé značky a odrůdy s vysokou užitnou hodnotou. Podnět pro koupení vína je pro daného zákazníka většinou zvláštní příležitost, jako jsou narozeniny, výročí atd.

Možnosti podniku: Zajištění výběru vín ze známých vinařských oblastí (Velké Pavlovice, Kobyly, a další), široký výběr vín od známých vinařů (Popela, Patria, Skalák a další), nabídka známých odrůd (Rulandské šedé, Pálava, Modrý portugal a další), nabídka prověřených vín vysoké kvality za přiměřenou cenu.

Perspektiva pro podnik: Malá

- **Nenáročný tradiční spotřebitel** – stárí u tohoto zákazníka ve většině případů převyšuje hranici 60 let – spadá sem tedy především důchodce. U zákazníka v tomto segmentu je charakteristická skepse k novým věcem. Spotřeba vína tohoto spotřebitele je skromná a je spojena s nižšími finančními možnostmi – konzumuje víno sporadicky, při slavnostních příležitostech. Tento segment je možné uspokojit dobrým a hlavně cenově výhodným vínem.

Možnosti podniku: Cenové rozpětí sudových vín od 60 do 100 Kč/litr, sudové vína suchá, polosuchá i polosladká.

Perspektiva pro podnik: Malá

4.2.2 Tržní zacílení

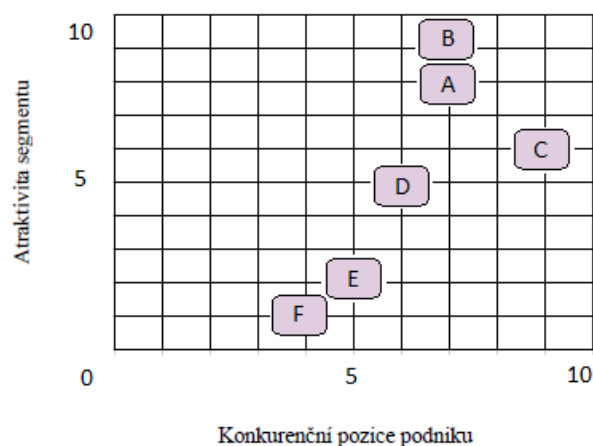
V rámci tržního zacílení budu vyhodnocovat jednotlivé segmenty uvedené v předchozí kapitole, a to porovnáním atraktivity segmentů s konkurenční pozicí firmy. Atraktivita segmentu závisí na množství a síle konkurentů. Největší segment nemusí být vždy ten nejlepší. Co se týče konkurenční pozice společnosti, hodnotím ji dle schopnosti vinotéky uspokojit potřeby zákazníků.

V následující tabulce je zpracováno vyhodnocení segmentů, kde přiřazuji body ze stupnice od 1 do 10 - čím vyšší číslo, tím vyšší má daný faktor vliv.

Segment	Označení	Atraktivita segmentu	Konkurenční pozice společnosti
Klasický znalec vína	A	8	7
Moderní znalec vína	B	9	7
Sledovatel trendů	C	6	9
Mladý nekomplikovaný jedinec	D	5	6
Nejistý hlavní proud	E	2	5
Nenáročný tradiční spotřebitel	F	1	4

Tabulka 8: Vyhodnocení segmentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obrázek 16: Vyhodnocení atraktivity segmentů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vyhodnocené výsledky zobrazuje předešlá matice, kde za nejatraktivnější segmenty považují B (Moderní znalec vína), A (Klasický znalec vína) a C (Sledovatel trendů). Dále podniku doporučují zaměřit se také na segment D (Mladý nekomplikovaný jedinec), jehož atraktivita sice není vysoká jak předešlé segmenty, ale vzhledem k jejich věku jsou jakýmsi příslibem do budoucna. Velmi malou perspektivu pro náš podnik slibují segmenty E (Nejistý hlavní proud) a F (Nenáročný tradiční spotřebitel). Tato nízká atraktivita je dána především malou specifičností požadavků – hrozba konkurence. Běžné odrůdy vín za relativně nízké ceny nabízí v podstatě všichni konkurenti podniku.

4.2.3 Umístění produktu

Největší snahou majitelky vinotéky bude pro cílové zákazníky zajistit především tyto dva body:

- neobvyklý a atraktivní produkt, vzbuzující zvědavost a poskytující prestiž
- příjemné prostředí vinotéky s dobrou atmosférou

Hlavním nástrojem, pro realizaci uvedených bodů bude komunikační strategie.

4.3 Sestavení strategie dle marketingového mixu

Při sestavování marketingové strategie, navrhování změn a konkrétních opatření jsem v první řadě vycházela z pohledu zákazníka na marketingový mix společnosti (potřeby a přání), který vyplynul z uskutečněného průzkumu. V druhé řadě bylo také třeba zohlednit požadavky majitelky vinotéky a marketingový mix realizovat tak, aby návrhy směřovaly ke splnění marketingových cílů. Hlavním cílem je vytvořit takový marketingový mix, který bude pro společnost reálně využitelný.

Jelikož vycházíme z marketingového mixu, doporučení a opatření budeme dělit dle následujících strategií:

- Produktová strategie
- Cenová strategie
- Distribuční strategie
- Komunikační strategie

4.3.1 Produktová strategie

Opatření v oblasti produktové strategie doporučuji majitelce především udržení stávajícího sortimentu, hlavně co se týče sudových vín. Dalším mým návrhem je rozšíření doplňkového sortimentu, zajištění degustací vína, různých akcí a také jistá inovace balení.

Stávající sortiment vín

Majitelce vinotéky doporučuji udržet si stávající sortiment, co se týče vín jak sudových tak i lahvových. Z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že daná nabídka splňuje požadavky zákazníků – zahrnuje vína cenově dostupná, vína neobvyklá, originální atraktivní i velice prestižní. Dle mého názoru je důležité také neustálé sledování trhu prostřednictvím různých soutěží degustací a výstav. Majitelka by měla sledovat trendy a nemoderní vína nahrazovat novými. Myslím si, že je v tomto případě na místě provádět pravidelný výzkum oblíbenosti nabízených sudových vín. Dle daných výzkumů poté obměňovat nabídku. Upravovat nabídku vín je také vhodné dle sezónnosti.

Inovace balení

Sudová Vína jsou stáčena do nabízených PET lahví o objemu 1 litr, 1,5 litru nebo 2 litry. V případě, že si zákazník vybal několik druhů vín, byly lahve doposud popisovány lihový fixem, aby se rozlišily jednotlivé druhy. Převážně z důvodů lepšího vzhledu jsem navrhla **etikety (nálepky) na sudové víno**, které celkově působí profesionálněji.



Obrázek 17: Etiketa na sudové víno

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Navrhuji objednání 100 kusů etiket ke každému druhu vína. Nyní je v nabídce 14 druhů vín, dohromady tedy objednáme 1 400 kusů. Náklad na jednu polepku je 1 Kč. V prvním měsíci je odhadovaný zisk v záporných hodnotách, což je způsobeno nákupem etiket. V dalších měsících ale již odhaduji zisk a to přibližně kolem 300 Kč.

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
Objednání etiket	1 400	900	-500

Tabulka 9: Očekávaný měsíční zisk z inovace balení v Kč

(Zdroj: Na základě konzultace s majitelkou podniku, vlastní zpracování)

Rozšíření doplňkového sortimentu

Pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti, zvýšení spokojenosti zákazníků i tržeb doporučuji majitelce vinotéky rozšířit doplňkový sortiment. Doporučuji nabízet

několik druhů domácích limonád, a to například mátovou, zázvorovou nebo okurkovou. Domácí limonády jsou v dnešní době velice moderní a také výhodné pro podnik především proto, že výrobní cena je poměrně nízká. Dále doporučuji nabízet domácí sýry, po kterých je ve vinotéce ze strany zákazníků poptávka a k vínům se velice hodí. Posledním mým návrhem týkajícím se rozšíření doplňkového sortimentu je zařazením dezertů do současné nabídky. Jelikož vinotéka nabízí velice kvalitní kávu myslím si, že několik druhů dezertů by v nabídce nemělo chybět.

Opatření	Náklady	Výnosy	Zisk
Domácí limonády	1 000	4 000	3 000
Domácí sýry	850	1500	650
Dezerty	500	900	400
Σ	2 350	6 400	4 050

Tabulka 10: Očekávaný měsíční zisk z rozšířeného sortimentu v Kč

(Zdroj: Na základě konzultace s majitelkou podniku, vlastní zpracování)

Řízené degustace a ostatní akce

Řízené degustace by dle mého názoru mohly také zvýšit zájem zákazníků. Navrhuji pořádat degustaci vybraného vinařství z naší nabídky každý měsíc a to i za účasti vinaře, anebo zástupce daného vinařství. Jelikož má vinotéka omezenou kapacitu, bylo by zapotřebí místa dopředu rezervovat. V rámci ceny celé degustace by bylo zahrnuto občerstvení i voda, k neutralizování chuťových buněk mezi jednotlivými vzorky. Ochutnávku vín doporučuji organizovat za cenu 250,- Kč na osobu. V následující tabulce je vyčíslen měsíční zisk, bereme-li v potaz, že maximální kapacita 18 míst, je naplněna.

Opatření	Náklady	Výnosy	Zisk
Řízená degustace	2400	4500	2100

Tabulka 11: Očekávaný měsíční zisk ze zavedených řízených degustací v Kč

(Zdroj: Na základě konzultace s majitelkou podniku, vlastní zpracování)

Dále, co se týče vnitřních akcí, doporučuji zákazníkům nabídnout možnost uspořádání různých oslav. Na venkovní zahrádce doporučuji majitelce uspořádat různé sezónní akce, jako jsou například pálení čarodějnic a další. Také venku je možnost uspořádání narozenin s grilováním masa nebo opékáním selete. Veškeré uvedené akce, je nutné s majitelkou s dostatečným předstihem prokonzultovat a ujistit se, co vše hosté požadují a co je zapotřebí nachystat. Na období od července do prosince roku 2017, plánuji uspořádání dvou větších akcí.

První akce se uskuteční začátkem září. Bude se opékat 30 kilové sele. Vstup na tuto akci bude 400 Kč a bude zahrnovat veškeré jídlo a první bečku piva. Počáteční cena selete je 4 740 Kč. Celkové náklady na jídlo jsou 7 000 Kč. Náklady na pivo 50 litrovou bečku piva je 1 500 Kč. Dále předpokládám, že hosté utratí za ostatní nápoje a pochutiny, které nejsou v ceně zhruba 15 000 Kč a naplní venkovní kapacitu což, je 36 míst.

Druhou plánovanou akcí je narozeninová oslava v listopadu. Zákazník nahlásil předběžný počet 15 hostů a objednal občerstvení (chlebičky, kanapky a obložené mísy). Odhadovaný zisk je uveden v tabulce níže.

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
Akce v září - opékání selete	15 000	29 400	14 400
Akce v listopadu - narozeninová oslava	8 400	15 000	6 600
Σ	23 400	44 400	21 000

Tabulka 12: Očekávaný měsíční zisk z uspořádaných ostatních akcí v Kč

(Zdroj: Na základě konzultace s majitelkou podniku, vlastní zpracování)

4.3.2 Cenová strategie

Cenu stávajícího prodávaného zboží bych navrhovala zanechat stejnou, jaká je doposud, jelikož si myslím, že je stanovena dobře a odpovídá kvalitě produktů. V cenové oblasti navrhuji vybudovat **systém slev** pro stálé zákazníky. Uvedený systém je vhodný cenový nástroj, který by měl zajistit spokojenost zákazníků a zároveň zabránit jejich odchodu ke konkurenci. Hlavní účel poskytování těchto slev je zvýšit motivaci k nákupu a dále také podpořit budování oboustranného vztahu.

Jak již vyplynulo ze zpracovaného dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na stálé zákazníky, o zrealizování věrnostního programu je velký zájem. Z výzkumu vyplynulo, že většina respondentů upřednostňuje **akce 3 + 1**. Navrhují tedy ve „slabších“ zimních měsících zavést slevu při koupi 3 lahví vína + 1 lahev zdarma.

Dalším požadovaným věrnostním programem je sběr věrnostních bodů. Pro věrné zákazníky tedy navrhuji vytvořit **slevové karty**. Bonus pro spokojené zákazníky bude spočívat v tom, že za každý nákup nad 200 Kč dostane zákazník razítko a za 10 nasbíraných razítek obdrží jednorázovou slevu 100 Kč na nákup.

4.3.3 Distribuční strategie

Jediným místem, kde lze zakoupit produkt vinotéky, je návštěva kamenné prodejny, která se nachází v okrajové části Brna na ulici Tumaňanova na Mokré hoře. V rámci zlepšení přístupových cest zákazníků k prodávanému vínu navrhuji **optimalizovat otevírací dobu podniku**.

Jak již vyplynulo z výzkumu, otevírací doba je pro podnik slabou stránkou. Prodejní doba je v současné době od 15:00 – 20:00 hodin (pouze odpolední provoz). Doporučuji tedy zavést i dopolední provoz, ovšem pouze o víkendech. Vinotéka se nachází v bezprostřední blízkosti turistické a cyklistické trasy a proto si myslím, že se vyplatí mít podnik otevřen i dopoledne. Dále také navrhuji prodloužení pracovní doby, a to ve dnech pátek a sobota. V letním období v těchto dnech bývá většinou plně obsazena letní zahrádka, a proto si myslím, že se podniku zajisté vyplatí prodloužit otevírací dobu alespoň do 22:00.

Navrhovaná optimalizovaná otevírací doba vinotéky:

- | | | |
|-----------|---------------|-----------------------|
| • Pondělí | 15:00 – 20:00 | pracovní doba 5 hodin |
| • Úterý | 15:00 – 20:00 | pracovní doba 5 hodin |
| • Středa | 15:00 – 20:00 | pracovní doba 5 hodin |
| • Čtvrtek | 15:00 – 20:00 | pracovní doba 5 hodin |

- Pátek 15:00 – 22:00 pracovní doba 7 hodin
- Sobota 9:00 – 12:00; 14:00 – 22:00 pracovní doba 11 hodin
- Neděle 9:00 – 12:00; 14:00 – 20:00 Pracovní doba 8 hodin

Současný provoz podniku je každodenní 5 - ti hodinový provoz, tedy měsíčně přibližně 150 hodin. Aktualizovaná pracovní doba vychází týdně na 47 odpracovaných hodin tedy měsíčně na 202 hodin. Hodinová pracovní sazba prodavačky je 80 Kč/hodinu. Nové měsíční mzdové náklady jsou tedy o 4 160 Kč vyšší než doposud. K těmto nákladům je nutné připočíst energie. Odhadovaný zisk je vypočítán v následující tabulce. Očekávám, že zisk se v dalších měsících bude neustále zvyšovat – zákazníci si zvyknou na novou otevírací dobu.

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
Optimalizace otevírací doby	5 910	12 410	6 500

Tabulka 13: Očekávaný měsíční zisk - optimalizace otevírací doby v Kč

(Zdroj: Na základě konzultace s majitelkou podniku, vlastní zpracování)

Dalším a současně velice důležitým návrhem na zlepšení situace ve společnosti je **výběr dalších dodavatelů v oblasti vína**. Myslím si, že není dobré spoléhat pouze na jednoho dodavatele. Je to také velmi riskantní. Může nastat jakákoli nepříjemná situace a dodavatel nám víno nedodá. Společnost si nemůže dovolit riskovat. Podnik si zakládá hlavně na kvalitě moravského vína. U jednoho dodavatele nám také hrozí, že se kvalita vína rapidně zhorší. Výběr správného dodavatele rozhodně není krátkodobá záležitost. Moravských vinařů je v dnešní době sice mnoho, ale ne každý myslí především na kvalitu. Přibývá podniků, které dělají víno ve velkém objemu, a to přesně není dodavatel, kterého pro Víno chceme.

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé činnosti, které jsou nezbytné pro kvalitní výběr dodavatele.

Č.	Činnost projektu	Délka (pracovní dny)
1	Průzkum potenciálních dodavatelů	5
2	Výběr dodavatelů pro užší spolupráci	8
3	Kontaktování vybraných dodavatelů	10
4	Domluvení termínu schůzky	3
5	Objasnění situace a stanovení podmínek a dalších podrobností	17
6	Představení smlouvy o spolupráci	12
7	Výběr možných druhů vín	24
8	Ochutnávání daných druhů vín	5
9	Soupiska vybraných vín	11
10	Výběr vín	15
11	Vyjednání cen	8
12	Vyjednání předběžného objemu odebíraného vína	12
13	Vyjednání způsobu dopravy	16
14	Podepsání smlouvy s dodavatelem	4
15	Zahájení spolupráce s dodavatelem	2

Tabulka 14: Soupis činností a doba trvání - výběr nového dodavatele

(Zdroj: vlastní zpracování)

4.3.4 Komunikační strategie

Jednou z nejdůležitějších oblastí, které je nutné věnovat značnou pozornost, je komunikační strategie, a to obzvláště pak v případě, kde se jedná o relativně nový podnik snažící se uspět na trhu. Zastřešuje totiž všechny nástroje, jejichž cílem je dát o podniku vědět a také aby se produkt dostal do povědomí širší veřejnosti. Je tedy pro společnost nezbytné zajistit, aby výše popsaná komunikace, kterou podnik vede se svým okolím, byla co nejvíce nápaditá, kreativní a originální. Dále je také důležité aby byla komunikace schopna účinně oslovit cílový segment.

Majitelka podniku Víno a jiné dobroty ke své propagaci doposud pravidelně využívá jen skromné webové stránky, Facebook a určitou formu venkovní reklamy, která

se nachází v bezprostřední blízkosti podniku. Do budoucna navrhuji rozšířit komunikační strategii, jelikož společnost není schopná zasáhnout širší spektrum potenciálních spotřebitelů a přilákat tak nové zákazníky.

Zdokonalení webových stránek a Facebook profilu

Co se týče webových stránek a profilu společnosti na Facebooku nejsou dle mého názoru zpracovány dobře. Na stránkách je doposud možné najít pouze absolutně základní informace. Proto navrhuji majitelce uskutečnit zdokonalení stránek, a to prostřednictvím:

- Zpřehlednění stránek
- Uvedení aktuální nabídky
- Uvedení aktuálního ceníku
- Zveřejňování aktuálních fotografií

Je zapotřebí neustále držet krok s neustále se měnícími trendy a podmínkám v oblasti propagace. V dnešní době je velice moderní neustálé sdílení fotografií na Facebooku a podle mého názoru je to efektivní způsob propagace. Výhodou této reklamy je operativnost a flexibilita nabídky. Reklamu na internetu lze rychle měnit a pohodlně aktualizovat. V tomto případě nám odpadá čas nutný na tisk a fyzickou distribuci. Hlavní výhodu vidím v tom, že za relativně malé náklady lze oslovit mnoho adresátů a také jako velkou výhodu vnímám možnost diskuse.

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
Zdokonalení a provoz webových stránek	10 000	8 000	-7 000
Aktualizace Facebook profilu a reklama na FB	5 000		
Σ	15 000	8 000	-7 000

Tabulka 15: Odhadovaný měsíční zisk z aktualizace stránek a Facebooku

(Zdroj: Na základě konzultace s majitelkou podniku, vlastní zpracování)

V prvním měsíci lze očekávat ztrátu, která je zapříčiněna vynaložením jednorázových nákladů na objednání společnosti, která se postará o zdokonalení stránek

jak webových na Facebooku. V dalších měsících však už očekáváme s největší pravděpodobností zisk, který odhaduji na 1 500,- Kč za měsíc.

Outdoor reklama

Tato reklama spočívá v zastížení zákazníků mimo domov a patří k historicky nejstarším reklamním prostředkům. Při propagaci společnosti by majitelka rozhodně neměla zapomínat ani na tyto běžné formy reklamy, které mají stále velkou sílu. Mezi nejpoužívanější nástroje venkovní reklamy jsou plakáty a letáky.

Navrhuji tedy pro účely zviditelnění podniku objednat **plakát** ve formátu A2, který bude obsahovat název podniku, adresu, kontaktní údaje, aktuální nabídku, informace o otevírací době a také fotografie jak interiéru, tak venkovní zahrádky. Plakát je dle mého názoru zárukou zviditelnění podniku a objekt se tak dostane do podvědomí potenciálních zákazníků. Zajistit originální a přitom decentní a vkusný plakát není snadné. Navrhuji tedy představu prodiskutovat s grafikem, který nám následně pomůže zvolit vhodné barvy písma a tak dále. Dalším důležitým krokem je zvolit strategická místa, kde bude plakát umístěn. Je zapotřebí zmapovat město a jeho hlavní tahy a následně důkladně zvážit, kam plakát umístit. Největší šanci získat nové zákazníky je dle mne rozmístění plakátů v blízkosti podniku. Náklady tedy bude nutné vynaložit nejen na tisk plakátů ale i na pronájem reklamních ploch.

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
Tisk 6 plakátů	1 200	2 300	-900
Pronájem 4 reklamních ploch	2 000		
Σ	3 200	2 300	-900

Tabulka 16: Odhadovaný měsíční zisk z plakátů

(Zdroj: Na základě konzultace s majitelkou podniku, vlastní zpracování)

Odhadovaný zisk bude z důvodu zakoupení plakátů v ceně 1 200,- Kč v prvním měsíci dosahovat záporné hodnoty. V dalších měsících však očekávám zisk a to zhruba ve výši 500,- Kč.

Dalším reklamním prostředkem, který navrhuji majitelce využít, jsou **letáky**. Letáky jsou velice jednoduchým prostředkem, a jejich úkolem je vzbudit pozornost a vyvolat zájem o produkt či službu. Text i grafika by měla být jednoduchá a měla by podat informaci co nejrychleji. Důležitý je tedy výrazný titulek a na první pohled musí být jasné, co leták nabízí.

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
Tisk letáků (1000)	3 000	2 000	-1 000

Tabulka 17: Odhadovaný měsíční zisk z letáků

(Zdroj: Na základě konzultace s majitelkou podniku, vlastní zpracování)

Odhadovaný zisk bude s důvodu pořízení letáků v ceně 3 000,- Kč v prvním měsíci dosahovat záporné hodnoty. V dalších měsících by však měl podnik již produkovat zisk a to zhruba ve výši 400 Kč.

4.4 Navržení časového harmonogramu

V této kapitole budu realizovat harmonogram implementace marketingové strategie. Časový harmonogram je pro společnost velice důležitý a podle něj bude přesně postupovat a realizovat jednotlivé navrhované změny. Navrhovaná strategie bude realizována v časovém horizontu šesti měsíců od července do prosince tohoto roku.

V následující tabulce je uveden zpracovaný časový plán zrealizování nových marketingových opatření, včetně informací jak dané činnosti plánuji zrealizovat a kdo za ně bude plně zodpovědný.

(CO?)	(JAK?)	(KDO?)	(KDY?)
Navrhované činnosti	Řešení	Zodpovědná osoba	Termín realizace
Inovace balení	Etikety (nálepky) na sudové víno	vedení, specialista	červenec - prosinec
Rozšíření doplňkového sortimentu	Domácí limonády, domácí sýry a dezerty	vedení	červenec - prosinec
Projednání spolupráce s vinaři - řízené degustace	Smlouvené schůzky s vinaři, objasnění situace a stanovení podmínek	vedení	červenec
Zavedení pravidelných řízených degustací	Výběr vín, vyjednání cen, podepsání smlouvy	vedení	srpen - prosinec
Realizace ostatních akcí	Naplánování opékání selete, informování zákazníků, naplánování oslavy narozenin	vedení	září a listopad
Zavedení systému slev akce 3+1	Při koupi 3 lahví vína + 1 lahev vína zdarma	vedení	říjen - prosinec
Zavedení systému slevových karet	Nákup nad 300 Kč - razítko, za 10 razítek 100 Kč bonus	vedení	srpen - prosinec
Optimalizace otevírací doby vinotéky	O víkendech zavedení i dopoledního provozu a prodloužení otevírací doby	vedení	září - prosinec
Průzkum nových potenciálních dodavatelů	Vytipování vhodných dodavatelů, pozorování, průzkum	vedení, pověřená osoba	červenec
Výběr 2 nových dodavatelů v oblasti vína	Sjednání schůzky, ochutnávka vín, podepsání smlouvy	vedení	srpen
Zdokonalení webových stránek	Výběr ověřené firmy, zpřehlednění stránek, aktuální nabídka a ceník	externí firma	Srpen
Aktualizace Facebook profilu	Zveřejňování aktuálních informací, fotografie s popisky	vedení, externí firma	Srpen
Návrh, nákup a umístění plakátů	Uvedení důležitých informací, strategické umístění	vedení, externí firma	září - prosinec
Návrh, nákup a umístění letáků	Jednoduše, výstižně, strategické umístění	vedení, externí firma	říjen - prosinec

Tabulka 18: Navrhované činnosti, řešení, zodpovědná osoba a termín realizace

(Zdroj: Vlastní zpracování)

V červenci plánuji do realizovat průzkum nových potenciálních dodavatelů v oblasti vína. Tímto návrhem bych chtěla začít, jelikož si myslím, že je pro daný podnik velkou hrozbou spoléhat se pouze na jednoho dodavatele. Mít pouze jednoho dodavatele vína je velice riskantní a neprofesionální. Dále v tomto měsíci plánuji rozšíření

doplňkového sortimentu, konkrétně domácích limonád, domácích sýrů a dezertů. Dalším důležitým krokem, který bude třeba uskutečnit, bude jistá inovace v balení, tedy návrh etikety (nálepky) na sudové víno. Posledním krokem v tomto měsíci, bude projednání řízených degustací s vinaři.

V srpnu již proběhne první řízená degustace a dále bude organizována každý měsíc, dle zájmu zákazníků. Dále bude v tomto měsíci zaveden systém slev, a to konkrétně zavedení bonusových karet pro stálé zákazníky. V srpnu také hodlám vybrat dva nové spolehlivé dodavatele vína, po předešlém průzkumu v předchozím měsíci. Dále plánuji objednat prověřenou firmu na zdokonalení webových stánek podniku Víno a jiné dobroty. V poslední řadě plánuji rozšířenou aktualizaci Facebook profilu pomocí zadávání aktuálních fotografií s potřebnými informacemi a současně zrealizování Facebook reklamy.

Na září je naplánována optimalizace otevírací doby, tedy zavedení dopoledního provozu o víkendech a také prodloužení doby o víkendech, a to do 22:00. Vytvoření návrhu plakátu jeho nákup a umístění také navrhuji zrealizovat v tomto období. Poslední činností v tomto měsíci bude uskutečněna plánovaná akce - opékáním selete.

Návrh, nákup a umístění letáků se uskuteční v říjnu. Dále bude zaveden slevový systém 3 lahve + 1 lahev zdarma. Poslední činnost plánuji na měsíc listopad a to zorganizování velké akce narozeninové oslavy.

4.5 Vyčíslení nákladů a přínosů nové marketingové strategie

V průběhu realizace nové marketingové strategie bude nutné vynaložit náklady v celkové hodnotě 95 740,- Kč. Danou položku jsme získali vynásobením předpokládaných měsíčních nákladů jednotlivých navržených opatření a počtem měsíců, ke kterým se dle harmonogramu vztahují. Celkové přínosy odhaduji na 177 940,- Kč a čistý zisk by v takové případě byl 82 200,- Kč. Veškeré uvedené náklady bude majitelka financovat pouze z vlastních zdrojů a z předešlých zisků.

Opatření	Náklady	Přínosy	Odhadovaný zisk
Inovace balení	1 400	2 400	1 000
Rozšíření doplňkového sortimentu	14 100	38 400	24 300
Zavedení pravidelných řízených degustací	12 000	22 500	10 500
Realizace ostatních akcí	23 400	44 400	21 000
Optimalizace otevírací doby vinotéky	23 640	49 640	26 000
Zdokonalení webových stránek a Facebook profilu	15 000	14 000	-1 000
Návrh, nákup a umístění plakátů	3 200	3 800	600
Návrh, nákup a umístění letáků	3 000	2 800	-200
Σ	95 740	177 940	82 200

Tabulka 19: Celkové náklady a přínosy marketingové strategie v Kč

(Zdroj: Na základě konzultace s majitelkou podniku, vlastní zpracování)

4.6 Kontrola úspěšnosti strategie

Provedená navrhovaná strategie bude efektivní v případě, že bude dosaženo stanovených marketingových cílů, a to: zvýšení prodeje o 20% oproti loňskému roku, zvýšení ročních tržeb na 1 500 000 Kč, výběr nového dodavatele, optimalizace pracovní doby, nárůst nových zákazníků o 15%, zvýšení povědomí o firmě o 25%, zvýšení zákaznické věrnosti o 20% a zlepšení propagace.

Majitelce vinotéky do budoucna doporučuji dodržování navrhovaných opatření. To znamená zachovávání stávajícího sortimentu vín, neustálé sledování trendů, spolupráce s vinaři, pořádání akcí, poskytování různých druhů slev stálým zákazníkům, zaměření se na propagaci společnosti a především systematické využívání nástrojů komunikačního mixu.

4.7 Analýza rizik

Riziko hrozí každému podniku, proto je důležité si je uvědomit za včas a snažit se jim jakkoliv předejít. Rozeberu možné rizikové situace a navrhnou jejich řešení. Tento postup umožní eliminovat nejistý vývoj podniku.

4.7.1 Identifikace rizik

V poslední kapitole se blíže zaměřím na definování a zhodnocení rizik, která by mohla ohrozit vývoj podniku či ho existenčně ohrozit. Ke zhodnocení rizik jsem využila následující tabulky, které nám pomohou představit si scénář, ke kterému by mohlo dojít. Součástí této kapitoly jsou také tabulky s intervaly pravděpodobností výskytu a významností možného výskytu rizik.

Pravděpodobnost výskytu		
Hodnota	Pravděpodobnost	Interval pravděpodobnosti
1	Vysoce nepravděpodobné	Nastává ve výjimečných případech
2	Nepravděpodobné	K výskytu dojít může, ale také nemusí
3	Možné	Zřídka se může vyskytnout
4	Pravděpodobné	Výskyt se očekává
5	Vysoce pravděpodobné	Nastává téměř vždy

Tabulka 20: Pravděpodobnost výskytu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Významnost vlivu rizika		
Hodnota	Dopad	Interval dopadu
1	Téměř znatelný	Na fungování společnost se viditelně neprojeví
2	Drobný	Ovlivňuje pouze dílčí části či aktivity
3	Podstatný	Je třeba okamžitě zakročit
4	Velmi podstatný	Dojde k významné ztrátě, či poškození majetku
5	Drtivý	Finanční ztráta, ohrožení chodu podniku

Tabulka 21: Významnost rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Identifikované rizika	Pravděp. výskytu hrozby	Scénář	Pravděp. výskytu scénáře	Dopad
1	Zrealizované změny nezvýší návštěvnost podniku	3	Ohrožení chodu společnosti - krach, ztráta zákazníků	2	4
2	Majitelka nebude ochotná na dané změny přistoupit	2	Podnik nebude konkurenceschopný, odmítavý novým věcem	2	3
3	Vyšší finanční náročnost	2	Podnik si bude muset zařídit úvěr, zadluženost	2	3
4	Neprofesionální chování personálu	2	Nespokojenost zákazníků, výměna personálu, nové náklady na zaučení nových lidí	2	3
5	Odmítnutí spolupráce vybraného dodavatele	4	Podnik spoléhá pouze na 1 dodavatele, ten udává podmínky - krach společnosti. Vznik dalších nákladů při výběru dalšího dodavatele -zdražení	3	4
6	Dodavatel nebude dodržovat stanovené podmínky a ceny	3	Neustále změny ve společnosti (nabízený sortiment), ztráta zákazníků, zvýšení cen z důvodu vysoké kvality, konkurence na vzestupu (levné dovozové víno)	3	3
7	V průběhu spolupráce se zhorší kvalita nabízeného vína	4	Ztráta zákazníků, malé zisky, krach společnosti	4	4
8	Schválení nového zákona o vinohradnictví a vinařství	4	Zdražení zboží, snížení zisku, ztráta zákazníků	3	4
9	Zvýšení cen a energií	4	Zdražení zboží, vyšší náklady	4	3
10	Růst konkurence	3	Menší podíl na trhu, menší zisky, ukončení činnosti	3	2

Tabulka 22: Rizika a scénáře - pravděpodobnosti a dopady

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.7.2 Ohodnocení rizika

Po identifikaci rizik, určení pravděpodobnosti výskytu a významnosti vlivu rizik, zhodnotím daná rizika pomocí úrovně rizik. Úroveň rizika se vypočítá jako součin pravděpodobnosti a dopadu. Zvolila jsem tabulku, ve které jsem ke každému z výše uvedených rizik přidělila určitou váhu – celkovou rizikovitost. Jako největší hrozbu vnímám odmítnutí spolupráce vybraného dodavatele, snížení kvality vína daného dodavatele a také schválení nového zákona. Tyto údaje jsou zpracovány v následující tabulce.

Číslo	Identifikované rizika	Pravděp.	Dopad	Úroveň rizika
1	Zrealizované změny nezvýší návštěvnost podniku	3	4	12
2	Majitelka nebude ochotná na dané změny přistoupit	2	3	6
3	Vyšší finanční náročnost	2	3	6
4	Neprofesionální chování personálu	2	3	6
5	Odmítnutí spolupráce vybraného dodavatele	4	4	16
6	Dodavatel nebude dodržovat stanovené podmínky a ceny	3	3	9
7	V průběhu spolupráce se zhorší kvalita nabízeného vína	4	4	16
8	Schválení nového zákona o vinohradnictví a vinařství	4	4	16
9	Zvýšení cen a energií	4	3	12
10	Růst konkurence	3	2	6

Tabulka 23: Ohodnocení rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.7.3 Metody snižování rizik

Metody snižování rizik slouží ke zmírnění následných dopadů, které podnik ohrožují. Pomocí vytvořených metod se sníží rizika, které může společnost ovlivnit z finanční stránky. V následující tabulce jsem zpracovala všechna identifikovaná rizika a scénáře, které by mohly snížit riziko.

Číslo	Identifikované rizika	Snížení rizika	Nová pravděp.	Nový dopad	Nová úroveň rizika
1	Zrealizované změny nezvýší návštěvnost podniku	Realizace změn dle návrhu, dodržování stanovených termínů, důkladné zvážení a kalkulace, rychlé reakce na nespokojené ohlasy	3	3	9
2	Majitelka nebude ochotná na dané změny přistoupit	Podrobná konzultace a představení plánů	1	2	2
3	Vyšší finanční náročnost	Odkládání zdrojů a vytváření dostatečných rezerv	2	2	4
4	Neprofesionální chování personálu	Výběrové řízení při náboru zaměstnanců, dostatečná motivace a ohodnocení	1	2	2
5	Odmítnutí spolupráce vybraného dodavatele	Obezřetnost u výběru dodavatele, důkladné prozkoumání	3	3	9
6	Dodavatel nebude dodržovat stanovené podmínky a ceny	Podepsání dohody, kde bude dodavatel v případě nedodržování podmínek hradit ušlou škodu	2	3	6
7	V průběhu spolupráce se zhorší kvalita nabízeného vína	Neustálá kontrola kvality	3	3	9
8	Schválení nového zákona o vinohradnictví a vinařství	Důkladné prostudování zákona, příprava administrativy	2	3	6
9	Zvýšení cen a energií	Marketing, zvýšení propagace	3	2	6
10	Růst konkurence	Rozšíření reklamy	2	2	4

Tabulka 24: Metody snižování rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.7.4 Mapa rizik

Mapa rizik je grafické vyobrazení bodového grafu obsahující priority z hlediska nakládání s rizikem. Daný graf nám umožňuje dosáhnout efektivnosti práce s riziky. V následujícím grafu můžeme vidět rozložení mnou stanovená rizika.



Graf 21: Mapa rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout komplexní a reálnou marketingovou strategii podniku Vínko a jiné dobroty za účelem zisku a zvýšení návštěvnosti, a to pomocí provedených důkladných analýz.

Diplomová práce je rozdělena na tři hlavní části, a to teoretickou analytickou a návrhovou. Teoretická část definuje klíčové pojmy a řešenou problematiku začlení do teoretického rámce. Část analytická se zaměřuje na provádění analýz vnějšího i vnitřního prostředí. Pro analýzu společnosti jsem použila následující metody: Porterova analýza pěti sil, 7S, SLEPT a SWOT. Pro zjištění zájmů a potřeb potenciálních zákazníků byl proveden průzkum trhu pomocí dotazníkového šetření – kvantitativní metoda. Poslední část práce se zaměřuje na vlastní návrhy, které vyplynuly z provedených analýz. Tato část obsahuje nástroje, které by měly zvyšovat konkurenceschopnost společnosti a vést k udržení stávajících zákazníků.

Z provedených analýz bylo zjištěno, že mezi největší silné stránky podniku patří kvalita prodáváných produktů a poskytovaných služeb, originalita poskytovaných služeb, stabilní okruh odběratelů a také vysoká kvalifikace a profesionalita personálu. Nejslabší stránkou vinotéky je bezesporu chybějící koncept marketingové strategie. Dále mezi slabé stránky řadím pouze jednoho dodavatele sudového vína, nedostatečně propracovanou reklamu a také vyšší cenu za litr vína. Z analýz dále vyplynulo, že největší příležitostí podniku je současná ochota spotřebitelů utrácet. Tento fakt je zapříčiněn tím, že průměrná hrubá mzda neustále narůstá. Dále jako příležitost vnímám počet stálých zákazníků a rozšíření sortimentu. Naopak největší hrozba pro náš podnik je nový zákon o vinohradnictví a vinařství, nová konkurence, zvyšování cen energií a jeden dodavatel sudového vína.

Nová marketingová strategie byla zrealizována proto, aby byla společnost schopná využít svůj potenciál naplno. Celá strategie začíná procesem volby cílového trhu a dále obsahuje opatření z oblasti produktu, ceny, komunikace i distribuce, které směřují ke splnění stanovených cílů.

Přestože je dle mého názoru vinotéka Vínko a jiné dobroty již nyní konkurenceschopná, z udržení a získání nových zákazníků majitelce podniku doporučuji držet se vypracované strategie. Jak je z celé této práce patrné, spokojenost zákazníků je velmi důležitým ukazatelem správného chodu společnosti a je velice důležité aby měla majitelka podniku trvalý přehled o spokojenosti zákazníků a mohla včas zareagovat a navrhnout změny vedoucí k lepší spokojenosti. Jestliže majitelka podniku přijme doporučené návrhy, můžeme do konce roku 2017 očekávat splnění vytyčených cílů – zvýšení prodeje o 20 % oproti loňskému roku, zvýšení ročních tržeb na 1 500 000 Kč, nárůst nových zákazníků o 15% a zvýšení povědomí o firmě o 25%.

Cíl diplomové práce byl dle mého názoru splněn a myslím si, že mnou uvedené návrhy jsou reálné, prakticky využitelné a daná práce je tedy pro podnik přínosná.

Seznam použité literatury

BURNS, A. C. a Ronald F. BUSH. *Marketing research: Online research applications*. 4. ed. New Jersey: Pearson Higher Education 2003, 642 s. ISBN 01-312-0264-2.

CROSBY, P., B. *Quality is free: The art of making quality certain* (1st ed.). New York: McGraw Hill Custom Publishing 1979, ISBN 9780070145122.

DRDLA, M., RAIS, K.: *Řízení změn ve firmě*. 1. vydání. Computer Press, Praha 2001, ISBN 8072264177

FORET, M., P. PROCHÁZKA a T. URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-7226-888-0.

HANZELKOVÁ, A.. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, xix, 170 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, H.. *Strategický marketing*. 2., rozš. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 332 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 4. vydání Brno: Nakladatelství Novotný, 2001. 157 s. ISBN 80-214-1901-6.

KERMALLY, S., *Největší představitelé marketingu: jejich hlavní myšlenky, názory a díla: [Peter Drucker, Michael Porter, Tom Peters, Igor Ansoff, Theodore Levitt, Philip Kotler a další]*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1013-3.

KINCL, J., *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-868-5102-8.

KOTLER, P., G. ARMSTRONG, J. SAUNDER a V. WONG. *Principles of marketing*. 3rd European ed. New York: Prentice Hall, 2002, 856 s. ISBN 02-736-4662-1.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. a K. L. KELLER., *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, P. a K. L. KELLER., *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. a M. KOTLER., *8 strategií růstu jak ovládnout trh*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 208 s. ISBN 978-802-6500-766.

KOTLER, P., *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOZEL, R., *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

NIKITA, A., *SMART goal petting: A surefire Way to Achieve Your Goals* [online]. N/A [cit. 2014-04-05]. Dostupný z www: <http://www.goal-setting-guide.com/smart-goals.html>

PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-276-X.

PORTER, E., M. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, (1993). 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Rais, K. a Doskočil, R., 2007. *Risk management*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2007. str. 152. ISBN 978-80-214-3510-0.

RAIS, K.. *Operační a systémová analýza I: 2. díl*. Fakulta podnikatelská. Brno: VUT Brno, 2006. ISBN: 80-214-3280-2.

REFERÁTY SEMINÁRKY. *Marketingové koncepce*. [online] 2012 [cit 2012-1-15] Dostupné z: < <http://referaty-seminarky.cz/marketingove-koncepce/>>

SCHÄTZEL, O., F. DOKA a K. SCHÄFER, *Jak úspěšně prodávat víno: vinařský marketing v praxi*. Praha: Radix, 2004. ISBN 80-903534-1-X.

SMEJKAL, V. a K. RAIS., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

STUHLÍK, P. a DVOŘÁČEK, M.: *Marketing na internetu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 248s. ISBN 80-7169-957-8.

URBÁNEK, T., *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.

VAŠTIKOVÁ, M.. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

WEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

Vínko a jiné dobroty [online]. 2017 [cit. 2017-2-18] Dostupné z [www:
<http://vinkoajinedobroty.webmium.com/>](http://vinkoajinedobroty.webmium.com/)

ZAMAZALOVÁ, M. aj. SRPOVÁ. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010, xxiv, 499 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7400- 115-4.

Zprávy E15.cz – ekonomika, byznys, finance [online]. 2017 [cit. 2017-3-3] Dostupné z WWW: < <http://zpravy.e15.cz/byznys/zemedelstvi/zajem-o-moravske-vino-vede-velke-firmy-ke-skupovani-vinic-1293696>>

6 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek 1: Prostředí firmy	21
Obrázek 2: SLEPT analýza.....	22
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	24
Obrázek 4: Analýza 7S	26
Obrázek 5: Složky marketingového mixu 4P a 4C	27
Obrázek 6: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií	34
Obrázek 7: Logo společnosti	40
Obrázek 8: Víno a jiné dobroty.....	41
Obrázek 9: Průměrná hrubá mzda v ČR	43
Obrázek 10: Organizační struktura společnosti Víno a jiné dobroty	51
Obrázek 11: Marketingový mix	54
Obrázek 12: Umístění vinotéky na mapě.....	56
Obrázek 13: Venkovní zahrádka Víno a jiné dobroty	56
Obrázek 14: Venkovní reklama Víno a jiné dobroty	57
Obrázek 15: Vizitka vinotéky Víno a jiné dobroty	58
Obrázek 16: Vyhodnocení atraktivity segmentů	78
Obrázek 17: Etiketa na sudové víno	80

Tabulky

Tabulka 1: SWOT analýza.....	34
Tabulka 2: Příklady SWOT analýzy	35
Tabulka 3: Souhrn SLEPT analýzy	46
Tabulka 4: Souhrn Porterovy analýzy pěti sil.....	50
Tabulka 5: Souhrn analýzy 7S	53
Tabulka 6: Souhrn SWOT analýzy	71
Tabulka 7: Činnosti vedoucí ke splnění cílů.....	74
Tabulka 8: Vyhodnocení segmentů	77
Tabulka 9: Očekávaný měsíční zisk z inovace balení v Kč.....	80
Tabulka 10: Očekávaný měsíční zisk z rozšířeného sortimentu v Kč	81
Tabulka 11: Očekávaný měsíční zisk ze zavedených řízených degustací v Kč	81
Tabulka 12: Očekávaný měsíční zisk z uspořádaných ostatních akcí v Kč.....	82
Tabulka 13: Očekávaný měsíční zisk - optimalizace otevírací doby v Kč	84
Tabulka 14: Soupis činností a doba trvání - výběr nového dodavatele	85
Tabulka 15: Odhadovaný měsíční zisk z aktualizace stránek a Facebooku	86
Tabulka 16: Odhadovaný měsíční zisk z plakátů	87
Tabulka 17: Odhadovaný měsíční zisk z letáků	88
Tabulka 18: Navrhované činnosti, řešení, zodpovědná osoba a termín realizace	89
Tabulka 19: Celkové náklady a přínosy marketingové strategie v Kč	91
Tabulka 20: Pravděpodobnost výskytu	92

Tabulka 21: Významnost rizika	92
Tabulka 22: Rizika a scénáře - pravděpodobnosti a dopady	93
Tabulka 23: Ohodnocení rizika.....	94
Tabulka 24: Metody snižování rizik	95

Grafy

Graf 1: Míra inflace a její vývoj v ČR v roce 2016	44
Graf 2: Nezaměstnanost v ČR v roce 2016.....	44
Graf 3: Vývoj HDP v ČR v roce 2016.....	45
Graf 4: Pohlaví respondentů	59
Graf 5: Věk respondentů.....	60
Graf 6: Sociální zařazení respondentů	60
Graf 7: Četnost měsíčních nákupů.....	61
Graf 8: Spokojenost s cenou za litr vína	61
Graf 9: Spokojenost s kvalitou vína.....	62
Graf 10: Spokojenost se sortimentem vín.....	62
Graf 11: Spokojenost s přístupem personálu	63
Graf 12: Spokojenost s kvalitou služeb vinotéky	64
Graf 13: Spokojenost s lokalitou vinotéky	64
Graf 14: Spokojenost s prodejní dobou vinotéky	65
Graf 15: Celková spokojenost s vinotékou	65
Graf 16: Preferované druhy věrnostních programů	66
Graf 17: Průměrná útrata peněz během jedné návštěvy vinotéky	66
Graf 18: Doporučení vinotéky známým	67
Graf 19: Nápuk vín u konkurence.....	67
Graf 20: Průměrná útrata peněz za víno (měsíční)	68
Graf 21: Mapa rizik.....	96

7 Přílohy

Dotazník spokojenosti zákazníků podniku Víňko a jiné dobroty



Dobrý den,

ráda bych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je zjištění míry Vaší spokojenosti s výrobky, službami a prostředím ve vinotéce Víňko a jiné dobroty. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou použity k potřebám diplomové práce na téma „Návrh marketingové strategie vinotéky“, případně ke zlepšení poskytovaných služeb.

Děkuji za váš čas při vyplňování.

Ivana Hudcová

1. Vaše pohlaví?

- ☐ muž
- ☐ žena

2. Věk v rozmezí?

- ☐ 18 – 25
- ☐ 26 – 35
- ☐ 36 – 45
- ☐ 46 – 55
- ☐ 56 a více

3. Vaše sociální zařazení?

- ☐ student
- ☐ pracující (zaměstnanec)
- ☐ OSVČ (podnikatel)
- ☐ mateřská
- ☐ nezaměstnaný
- ☐ v důchodu
- ☐ jiné

4. Kolikrát do měsíce nakupujete ve vinotéce?

- 1x za měsíc
- 2 - 3x za měsíc
- 4 – 5x za měsíc
- 6x a vícekrát za měsíc
- Nenakupuji

U následujících otázek ohodnoťte míru Vaší spokojenosti pomocí uvedené škály možností (1 – velmi spokojen/a, 2 – spíše spokojen/a, 3 – neutrální, 4 – spíše nespokojen/a, 5 – velmi nespokojen/a).

5. Jak jste spokojen/a s cenou za litr vína v naší vinotéce?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

6. Jak jste spokojen/a s kvalitou vín v naší vinotéce?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7. Jak jste spokojen/a se sortimentem vín, které vinotéka nabízí?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8. Jak jste spokojen/a s přístupem personálu?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9. Jak jste spokojen/a s kvalitou služeb, které vinotéka nabízí?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Jak jste spokojen/a s prostředím, kde se vinotéka nachází?

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. Jak jste spokojen/a s prodejní dobou vinotéky?

1. 2. 3. 4. 5.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Jaký druh věrnostního programu byste uvítali?

- ☐ Slevové karty
- ☐ Akce (3+1)
- ☐ Sběr věrnostních bodů
- ☐ Sleva na nákup (např. 10% při nákupu nad 1000 Kč)

13. Jak byste ohodnotil/a Vaši celkovou spokojenost s vinotékou?

1. 2. 3. 4. 5.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Kolik peněz v průměru utratíte ve vinotéce, během jedné návštěvy?

- ☐ do 100 Kč
- ☐ 101 – 200 Kč
- ☐ 201 – 300 Kč
- ☐ 301 – 400 Kč
- ☐ 401 a více Kč

15. Doporučil/a byste vinotéku svým známým?

- ☐ zcela určitě ano
- ☐ asi ano
- ☐ možná
- ☐ asi ne
- ☐ zcela určitě ne

16. Nakupujete víno v jiné vinotéce?

- ☐ ano
- ☐ ne

17. Kolik peněz v průměru utratíte za víno za jeden měsíc?

- ☐ do 100 Kč
- ☐ 101 – 300 Kč
- ☐ 301 – 500 Kč
- ☐ 501 a více Kč
- ☐ neutratím nic